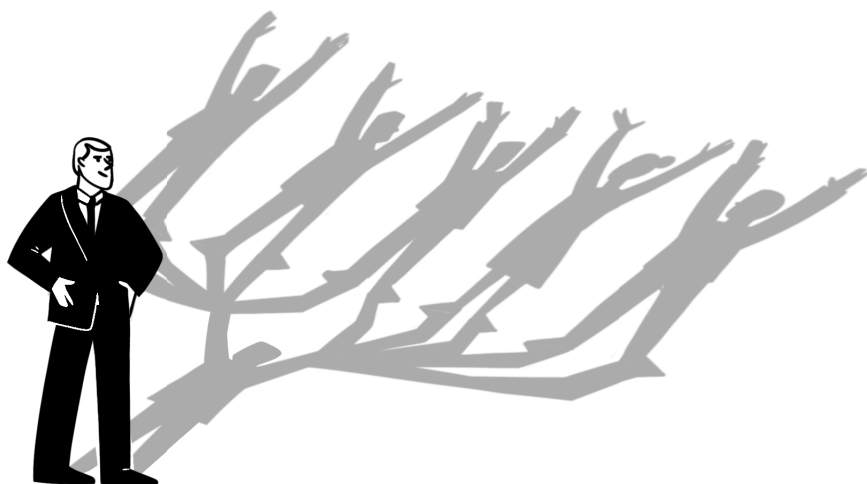




**ЕВГЕНИЙ
МАСЛОВСКИЙ**

**НЕ ПОСРЕДСТВЕННЫЙ
НАЧАЛЬ
НИК**

Технологии
управления
подчинёнными



БОМБОРА™

Москва 2022

УДК 005.9
ББК 650.290-2
М31

Масловский, Евгений Геннадиевич.

М31 Не посредственный начальник : технологии управления подчинёнными / Евгений Масловский. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с. — (Русская модель управления).

ISBN 978-5-04-120685-7

Быть хорошим руководителем — значит создавать для своих сотрудников ситуацию полной определённости. Управлять ими так, чтобы каждый чётко понимал, что, к какому сроку и в каком объёме должен сделать. Понимал и, главное, хотел выполнить все порученные ему задания.

Книга Евгения Масловского — это максимально конкретное руководство по продуктивной коммуникации с подчинёнными. Оно основано на авторском тренинге, через который за 20 лет прошло более 5000 менеджеров таких компаний, как Mail.ru, «Ренессанс страхование», «Чайхона №1», «Перекрёсток», «Комус» и многие другие. Автор объясняет, каким образом:

- ставить задачи так, чтобы не допустить их двоякого толкования;
- формировать чёткие критерии качества работы;
- не позволять сотрудникам манипулировать собой;
- выбирать правильный подход для разных управленческих ситуаций;
- поощрять, наказывать, давать обратную связь.

УДК 005.9
ББК 650.290-2

ISBN 978-5-04-120685-7

© Масловский Е.Г., текст, 2022
© Каменская Е.А., иллюстрация на обложке, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	9
ГЛАВА 1. Базовые понятия и определения	12
Понятия «управление» и «менеджмент»	12
Компетентность и управляемость	18
Цели и результаты	19
Главная полезная функция	24
Функции менеджера	27
Уровни управления	28
ГЛАВА 2. Контексты взаимодействия	30
Рабочие контексты	30
Параллельные миры	33
Прыжки в сторону	36
Диалог между начальником и подчинённым	36
ГЛАВА 3. Управление коммуникацией	40
Точка	43
Клин	58
Развилка	64
Указатель	69
Инструменты управления коммуникацией	77
ГЛАВА 4. Контекст Управления	79
Роли и правила взаимодействия	79
Инициация контекста Управления	80
Технология инициации контекста Управления с новым непосредственным подчинённым	82
ГЛАВА 5. Уровень Распоряжений	88
Технология выдачи распоряжения	89
И снова инициация контекста Управления	96

ГЛАВА 6. Уровень Поручений	105
Подготовка к выдаче поручения	108
Технология выдачи поручения	110
ГЛАВА 7. Виды поручений	126
Задание	126
Задача	128
Проблема.	130
Линия управления	134
ГЛАВА 8. Контроль непосредственных подчинённых	138
Контроль задания	139
Технологическая цепочка	140
Контроль задачи	152
«Взятие на излом».	154
ГЛАВА 9. Контролирующая беседа	158
Запрос у непосредственного подчинённого	159
Контролирующая беседа с опосредованным подчинённым.	160
Выяснение у непосредственного подчинённого.	164
ГЛАВА 10. Статистический контроль	167
ГЛАВА 11. Надёжность подчинённого	172
Айсберг	172
Слова и поступки не являются частями единого целого	174
Несоответствие размерности слов и поступков	176
ГЛАВА 12. Законы и правила	179
Законы.	179
Базовые правила	180
ГЛАВА 13. Дороги к жизни.	188
«Я виноват»	188
«Я не виноват».	189
Подмена задания.	190
Подтасовка результата	192
Перекладывание ответственности	194
Выбор начальника.	196
ГЛАВА 14. Принцип единоначалия	201
ГЛАВА 15. Три точки	208

ГЛАВА 16. Ресурсы и полномочия	219
Технические ресурсы и полномочия на них	220
Организационные ресурсы и полномочия на них	225
Технология передачи полномочий	229
ГЛАВА 17. Передача дел	232
ГЛАВА 18. Уровень Предложений	238
Подготовка к осуществлению предложения	240
Технология предложения	240
Некоторые рекомендации и комментарии	241
ГЛАВА 19. Линия управления	246
ГЛАВА 20. Эффективность	250
ГЛАВА 21. Инициация контекста Управления новым начальником	256
Что делать на общей встрече нельзя и почему	257
Технология инициации	258
Начальник, выросший из коллектива	264
ГЛАВА 22. Кадровая политика	266
Послесловие	273
Дополнительные материалы	274
Технология Рамки	274
Контекст Обучения	284
Собеседование	287
Технология Гвозди	298

Только когда первая обезьяна на заре цивилизации взяла в руки палку, остальные начали трудиться.

Андрей Кнышев

ВСТУПЛЕНИЕ

Обычно, когда я захожу в магазин и беру с полки книгу для бизнеса, пытаюсь по предисловию понять, нужна она мне или тем, кому ищу подарок. Предисловие должно сориентировать, соответствует ли книга читательскому запросу. Убеждён, если невозможно воспользоваться тем, что прочитаешь, то книга из раздела «бизнес-литература» для тебя бесполезна.

Надеюсь, мои ответы помогут вам сделать осознанный выбор.

О ЧЁМ ЭТА КНИГА? _____

В этой книге даны пошаговые инструкции по использованию коммуникационных инструментов и технологий управления непосредственными подчинёнными. Все технологии подробно разбираются, есть примеры формулировок. Внедрение происходит «без отрыва от производства» и революционных изменений — плавно и последовательно, с созданием чётких, понятных и удобных правил как для начальника, так и для его подчинённых.

В результате вы сможете создать систему результативного взаимодействия с каждым из своих сотрудников, которая обеспечит достижение целей, стоящих перед вами как руководителем.

ДЛЯ КОГО? _____

Для всех, у кого есть подчинённые, независимо от должности, статуса, вида деятельности, личного опыта, лидерских качеств и размера харизмы. Для начинающих — это хороший инструментарий

для старта, возможность минимизировать количество ошибок; для опытных — систематизация знаний и устранение «белых пятен». Чем вы опытнее, тем больше понимание практической целесообразности применения технологий. Стоит ли читать книгу, если у вас нет подчинённых? В какой-то степени это может быть полезным, но всё же она предназначена для управленцев.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КНИГУ? ---

Как самоучитель: читать с перерывами на практику. Рекомендации, как и с кем тренировать новые навыки, будут даны. После использования того или иного инструмента или технологии рекомендуется перечитывать главу ещё раз, сверять результаты с описанием, выявлять ошибки и корректировать. Повторять, добиваясь правильности использования и автоматизма. Внедрять. А иначе зачем?

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ? ---

Максимально — вы сможете использовать всё, что есть в книге, как целостную систему, поднимите свою профессиональную ценность как управленца и личный авторитет в глазах подчинённых и руководителей. Минимально — улучшите качество работы с подчинёнными. И вам, и им будет легче понимать друг друга, проще взаимодействовать.

ЧЕМ ЭТА КНИГА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ? ---

Это не учебник для вуза или научный труд со множеством ссылок и цитат. Книга написана по мотивам тренинга «Технологии управления». По сути, это переработанный конспект, который постоянно менялся, дописывался, сокращался и корректировался за счёт обратной связи от участников и личного опыта.

Сам же тренинг возник в результате моего сотрудничества (в то время я уже был бизнес-тренером в одной из крупнейших тренинговых компаний России) с бизнес-консультантом, политтехнологом Алек-

сандром Цветковым, внёсшим значительный вклад в теоретические основы, подходы и определения тех или иных терминов. Нашим источником вдохновения была реальная деятельность самых разных управленцев во всех положительных и отрицательных проявлениях. Наблюдение, обобщение, систематизация и методика внедрения технологий — всё это и сформировало тренинговую программу, которая, по отзывам слушателей, закрывает практически все вопросы и ситуации, требующие личного взаимодействия с подчинёнными.

КТО АВТОР?

Помимо ведения тренинга «Технологии управления» (и только его) на протяжении 20 лет я периодически занимал управленческие должности в компаниях разного профиля, в том числе для обкатки и доработки программы обучения менеджеров. Весь этот опыт пригодился мне и при развитии собственного бизнеса.

Одним из моих давних хобби являются настольные игры. Это огромный мир для людей любого возраста. Погружение в «настолки» даёт эмоциональное, интеллектуальное и коммуникационное удовольствие. С 2015 года хобби переросло в собственный бизнес, и я стал одним из создателей издательства настольных игр Crowd Games. Совмещать становилось всё сложнее, времени и сил на тренинги оставалось всё меньше. После отмены тренинга весной 2020 года в связи с пандемией я решил прекратить ведение тренингов. Меня часто спрашивали, не планирую ли я написать книгу. Я отшучивался, что займусь, когда перестану быть бизнес-тренером. Закончил. Начал писать. Стечение ли это обстоятельств или провидение, но уже осенью ко мне обратилась редактор книги Евгения Трибунская и предложила заключить договор с издательством «Бомбора».

ГЛАВА 1

БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для работы с этой книгой необходимо договориться о некоторых базовых понятиях. Используя слово «договориться», я подразумеваю следующее: ваш жизненный опыт и полученные ранее знания могли сформировать другие представления. Но без единого понимания терминологии, на которую опирается материал книги, освоить технологии будет сложно. Рекомендую периодически возвращаться к этой главе для уточнения определений. Это обеспечит качество восприятия и практического взаимодействия с подчинёнными.

ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ»

Суть нашей с вами деятельности — менеджмент. Важно чётко понимать, что означает это слово. Подход простой: *если вы не можете дать определение тому, чем вы занимаетесь, то откуда вы знаете, что занимаетесь именно этим?*

Английские толковые словари дают несколько определений, где основное — это *управление, заведование, руководство, в том числе людьми*. Есть и устаревшее понимание этого слова: **«менеджмент — осторожное, бережное, чуткое отношение к людям, зависящим от тебя»**. И хотя в словарях это обычно идёт 5 или 6 пунктом, мне оно очень нравится. Я убеждён, это определение деятельности управленца обязательно должно быть внутри каждого, пусть даже пятым пунктом.

Если вы откроете любой учебник по менеджменту или научный труд на эту тему, то на первых же страницах найдёте определение.

Поскольку каждый автор стремится не повторять предшествующих, будут вариации, но, по сути, менеджмент определяют через перечисление функций менеджера. Чаще всего это *планирование, организация, мотивирование, контроль, развитие персонала*. Можно столкнуться и с определением через перечисление ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера: *финансы, материально-технические и информационные ресурсы, персонал и т.д.*

Ещё можно встретить разнообразные словосочетания. Например, *финансовый, информационный, стратегический, экологический, кадровый менеджмент* и т.д. Есть *риск-менеджмент, стресс-менеджмент* и даже *само-менеджмент*.

Мы с вами будем рассматривать только ту часть менеджмента, которая относится к *процессу взаимодействия* начальника и его подчинённых. Всё остальное отрицать не будем, но и заниматься этим тоже не станем.

Если я не ошибаюсь, ещё дедушка Аристотель утверждал, что давать определение через другой термин — грубая ошибка. Значит, надо разобраться с термином «управление».

Хотя в названии этого раздела стоит слово «менеджмент», в дальнейшем я буду использовать в этой книге, как и в её названии, термин «управление».

Надо понимать, что управление людьми — это частный случай управления вообще. Можно ещё управлять аппаратами, приборами, животными.

В любом случае (кем или чем бы вы не управляли), этот процесс возможен лишь тогда, когда есть тот, кто управляет — *субъект управления*, и тот, кем управляют — *объект управления*.

Отличие субъекта от объекта в том, что первый оказывает *воздействие* на второго тем или иным образом. Но до тех пор, пока, например, пульт телевизора лежит в стороне, и вы его не трогаете, никакого воздействия на телевизор не осуществляется, и вы не являетесь субъектом, а он — объектом управления. Включение, переключение каналов,

изменение громкости, в конце концов, выключение — это и есть воздействие. Одного воздействия для того, чтобы понять, что процесс управления состоялся, недостаточно. Управление произойдёт лишь в том случае, если в результате оказанного воздействия возникнет соответствующее *изменение деятельности* объекта. То есть телевизор адекватно ответит на ваши манипуляции с кнопками: выключится, включится, прибавит громкость, сменит канал и т.п. Однако, если нет электричества, в пульте сели батарейки или какой-то из приборов неисправен, то сколько бы пользователь ни жал на кнопку, ничего не произойдёт, а следовательно, не будет реализован процесс управления. Та же история и с любыми объектами управления. Включая подчинённых.

Ещё несколько примеров:

Субъект	Объект	Воздействие	Изменение
Водитель	Автомобиль	Нажатие на педаль газа	Ускорение
Кучер	Лошадь	Вожжи на себя	Лошадь встала
Начальник	Подчинённый	«Все свободны, а вас, Штирлиц, я попрошу остаться»	Все двигаются к выходу, а Штирлиц к столу

Таким образом, получается:

Управление — это воздействие субъекта, в соответствии с которым объект меняет свою деятельность.

Для того чтобы понять, является ли какой-либо элемент нашего определения необязательным, попробуем изъять его из модели и посмотреть, останется ли определение работоспособным. Если «да», то данный элемент обязательным не является и должен быть исключён.

Мы имеем четыре ключевых элемента:

- субъект управления;
- объект управления;
- воздействие субъекта;
- изменение деятельности объекта.



Если нет того, кто управляет, то есть *субъекта управления*, то не может быть управления. Представьте: вы шли на вёсельной лодке и вдруг выпрыгнули из неё. По инерции какое-то время движение продолжится, возможно, течение будет нести лодку в нужную сторону, но так или иначе она окажется *неуправляемой*.

Процесс управления отсутствует и в том случае, если *субъект управления* есть, а управленческая деятельность не осуществляется, то есть нет *воздействия*. Предположим, сидите вы в лодке и ничего не делаете. История повторится. Она или остановится, или упрётся в берег, но назвать её управляемой будет несправедливо.

Понятно, что если нет лодки (*объекта управления*), то и управлять нечем. И вы хоть сто раз называйте себя лодочником или даже капитаном судна, ничего не изменится.

Если в результате воздействия нет требуемого *изменения деятельности объекта управления*, то это всё, что угодно, только не управление. Вы активно гребёте, но лодка села на мель. Или течение сильнее ваших усилий. Вы не получаете ожидаемого результата. Ситуация, увы, опять *неуправляемая*.

Подставьте мысленно на место лодки своих подчинённых. Знакомо?

Итак, все элементы определения являются обязательными.

Несколько важных добавлений.

Профессиональный управленец отличается от дилетанта тем, что знает две вещи.

Первая — как *при минимальном воздействии* получить требуемое *изменение деятельности объекта*.

Вернёмся к примеру с пультом телевизора. Если вы решили, что он у вас сенсорный и еле прикоснулись, то ничего не произойдёт. Вам потребуется нажимать ещё раз, затрачивая дополнительное время и силы (пусть и минимальные). Если вы очень сильный человек и нажали так, что пульт сломался, не удивляйтесь, что телевизор не отреагирует на команду.

Наверняка знакома ситуация: начальник что-то буркнул, подчинённый не отреагировал, а потом начинается выяснение, кто недосказал или недослышал.

Или так: подчинённый давно уже всё понял, а начальник продолжает толочь воду в ступе, объясняя прописные истины и отклоняясь в другие темы. Есть большие сомнения, что такое управление сработает, не говоря уже об эффективности.

Второе, что знает профессионал, — это *оптимальность загрузки и вариативность использования объекта* управления (именно это обозначено на схеме второй стрелкой).

Оптимальность загрузки означает, что, с одной стороны, объект управления постоянно и результативно работает, с другой — он не настолько перегружен, чтобы выдохнуться через пару месяцев.

Вариативность использования крайне важна. Это в первую очередь расширяет возможности самого руководителя. Слишком узкая специализация не может обеспечить взаимозаменяемость и лишает вас альтернативы.

Известно, что большинство пользователей компьютерных программ (например, Excel) задействует в лучшем случае 30% (а то и мень-

ше) возможностей софта и не прикладывает усилий для понимания всего инструментария. Такая же история и с подчинёнными. Один в один.

К слову, такие причины увольнения, как «мне стало скучно» или «я не вижу перспектив развития» — от неумения начальника задействовать весь потенциал подчинённого (уже бывшего).

«Исправный» объект управления (извините, что так и о людях, в том числе) отличается от «неисправного» тем, что не просто реагирует на воздействие, но и делает это в соответствии с воздействием. Мало того чтобы ваша собака при команде «Ко мне!» начала перемещаться в пространстве, надо ещё, чтобы она бежала именно к вам, а не куда-то. Хотелось бы, чтобы она, выполнив базовую команду, ещё и села у ноги, а не встала лапами на плечи хозяину.

Поскольку уже говорилось, что управление подчинёнными — это частный случай управления в целом, то, подставив в общую формулировку вместо субъекта «начальника», а вместо объекта «подчинённого», мы получаем такое определение:

Менеджмент — это воздействие начальника, в соответствии с которым подчинённый изменяет свою деятельность.

Им и будем пользоваться в дальнейшем.



КОМПЕТЕНТНОСТЬ И УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Сразу разграничим два термина: «компетентность» и «управляемость» подчинённых.

Компетентность — это уровень знаний и практический опыт, определяющие скорость, качество и стоимость результата. Необходим минимально достаточный уровень компетентности как для выполнения той или иной функции, так и для получения конкретного результата.

Управляемость означает, что на чёткое воздействие начальника, обеспеченное всеми необходимыми ресурсами (вернёмся к этому, обещаю), соответствующее сфере деятельности и уровню компетентности подчинённого, следует требуемое изменение деятельности.

Безусловно, управляемость — это вовсе не умение «брать под козырёк» в любом случае. Управляемость — это ещё и готовность отказаться от невыполнимого и поставить руководителя в известность о ненадёжности получения результата в текущих условиях. Важно, чтобы подчинённый делал это только тогда, когда *задача* действительно не имеет решения, и не подвергал сомнению свою компетентность в глазах начальника. В этом заключается надёжность и ответственность подчинённого. Означает ли в подобных случаях, что начальник не всё учёл? Да. Не всегда можно учесть всё, или на это потребуется слишком много времени.

Компетентность — это ресурс подчинённого, который должен рационально использоваться начальником.

Бывают специалисты высочайшего уровня, но абсолютно неуправляемые. Бывают — очень управляемые, но с полным отсутствием требуемой компетентности.

Одному можно поручить сложное дело, но он ненадёжен, может и провалить. Другой рад бы вывернуться наизнанку, но толку всё равно не будет — нет должного уровня знаний и опыта. Одно без другого не работает. Чтобы воздействие на конкретного подчинённого приводило к требуемому результату, необходимо понимать,

что у него с компетентностью и управляемостью. И только потом, если это целесообразно, воздействовать соответствующим образом.

/ ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Практически в любом определении менеджмента присутствует понятие «цель» или «результат». Безусловно, управление ради управления — вещь бессмысленная. Даже муштра на плацу до изнеможения имеет под собой совершенно конкретную цель и определённый результат.

Важно понимать, что означают эти понятия в рамках отношений с подчинёнными. По сути, связка «начальник/подчинённый» — это минимальная бизнес-ячейка, неделимый элемент системы, в котором присутствует менеджмент. Нет этой связки — и мы имеем дело с индивидуальным предпринимательством или ремесленничеством без наёмных работников и подмастерьей.

Если исходить из того, что начальник оказывает воздействие, а подчинённый в результате изменяет свою деятельность (например, начинает выполнять некую работу), то в этой связке «цель» всегда принадлежит начальнику, «результат» — подчинённому. Речь не идёт о том, что один другому говорит: *«Ты греби правым веслом, а я левым. Раз-два, раз-два!»* Речь именно о том, чтобы каждый занимался своим делом.

Конгруэнтность цели и результата — это норма.

Другими словами, чтобы результат соответствовал цели, у начальника и подчинённого представление о конечном итоге деятельности должно быть одинаковым.

Следовательно, если понимание цели присутствует только в голове начальника, и он не владеет искусством передачи мыслей на расстоянии, подчинённый не сможет обеспечить требуемый результат.

Отсюда логически вытекают следующие определения:

Цель — это чёткое описание требуемого результата.

Результат — это то, что реально получено и соответствует поставленной цели.

Таким образом, обязанность начальника дать подчинённому чёткое понимание того, что требуется, а обязанность подчинённого — осознать цель и обеспечить результат. Это норма. Как сформулировать цель и проконтролировать наличие результата, разберём позже.

Но ведь возможна и другая ситуация. Представьте такую картину: у вас есть цель, нужен конкретный результат, вы мысленно перебрали всех подчинённых, вздохнули тяжело, закатали рукава и... сделали сами.

Обычно так бывает либо когда не хватает свободных рук, либо когда эти руки (возможно, лишь как вам кажется) «кривые», то есть не хватает уровня квалификации.

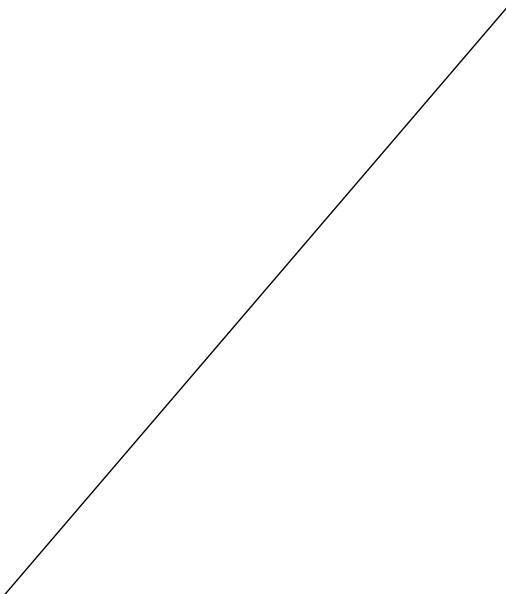
За исключением случаев, когда вы — фактически старший специалист с дополнительными функциями руководителя, и создание результатов собственными силами — ваша обязанность, это происходит ещё по двум причинам.

Первая — неуправляемость подчинённых. «Ой, сейчас начнутся отговорки, объяснения, почему это сделать невозможно и прочая ерунда. Я лучше уж сам», — приходит в голову мысль, и начальник вместо того, чтобы «управление управлять» начинает «работу работать». Убеждён, что практически нет неуправляемых, есть те, кто не умеет управлять. У хорошего руководителя такой сотрудник либо меняется, либо устраняется (в смысле увольняется).

К сожалению, для части руководителей подход «хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам» является единственным выходом. Ведь ответственность за результат никто не снимал. Но чаще всего, это прикрытие собственной управленческой некомпетентности и самооправдание размера заработной платы: «Я же работаю, не жалея сил». Да, но своей ли работой вы в этот момент занимаетесь?

A thin black line that starts horizontally on the left, then angles upwards and to the right, ending near the top left of the text.

**ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?
ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ
ДАТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОМУ,
ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ,
ТО ОТКУДА ВЫ ЗНАЕТЕ,
ЧТО ЗАНИМАЕТЕСЬ
ИМЕННО ЭТИМ?**

A thin black line that starts from the bottom left and extends diagonally upwards to the right, crossing the bottom right corner of the page.

Тут может возникнуть возражение: «Я мало кого могу уволить и заменить на другого, да и взять специалистов негде». Чуть позже поговорим о кадровой политике, в дополнительных материалах вы найдёте и технологию найма сотрудников, будут разобраны и вопросы, касающиеся ваших полномочий. Уволить — далеко не лучшее решение. Рост управляемости и компетентности подчинённых во многом зависит от компетентности самого руководителя. Опять же: практически нет необучаемых, есть неумеющие учить. Просто придётся над этим работать. Возможно, сейчас и надо сделать самому, но превращать это в подход, в систему, опасно.

Вторая причина, по которой руководители сами выполняют работу, кроется в боязни начальника потерять квалификацию и стать ненужным. Некоторые умышленно забирают себе ключевые этапы, чтобы быть незаменимыми. Такой подход понять можно, но принять сложно. Ведь если ваш руководитель его вычислит, ни к чему хорошему это не приведёт.

Основная задача руководителя — максимально эффективно обеспечивать результат, используя имеющиеся ресурсы и полномочия, оперируя различными формами воздействия на непосредственных подчинённых. Собственно, занимаясь управлением. В тот момент, когда вместо управления вы осуществляете деятельность, непосредственно направленную на получение результата своими руками, вы фактически перестаёте выполнять свою работу и делаете чужую, которая стоит меньше. Это как минимум растрата. Делая чужую работу, вы не делаете свою: производительность подчинённых при «отсутствующем» на своей работе начальнике снижается. Ещё убытки. Когда это превращается в систему, это уже экономическое вредительство. Умышленное или нет, значения не имеет.

Принцип «делающий не управляет, управляющий — не делает» подразумевает, что у начальника и подчинённого разные функции.

Представьте себе полководца, который с шашкой наголо бросается в гущу врага и мастерски рубит головы противника налево и направо. Может ли он сейчас ещё и кем-то руководить? Видит ли он,

что происходит у него на флангах? А что в тылу? В состоянии ли он принимать решения? Кроме того, он рискует собой, а, следовательно, его войско может оказаться обезглавленным. А как же *«личным примером повести за собой»*? Допустимо. Но осознанно, при необходимости, зная, зачем это делается, понимая, к чему должно привести. Ну или это жест отчаяния, когда просто другого выхода уже нет, и полководец готов погибнуть в бою, чтобы попасть в Вальхаллу¹, ну или ещё куда-то.

Что касается потери квалификации — то это очень маловероятно, если вы занимаетесь контролем работы подчинённых. Можно иногда «тряхнуть стариной», показать мастер-класс. Опять же если это не для системного затыкания дыр своим телом, а для других целей.

Если и «цель», и «результат» принадлежат начальнику, то нет и речи об управлении. Другими словами, цель может быть достигнута без процесса управления.

Возможна ли ситуация, когда процесс управления безупречен, начальник и подчинённые компетентны, но результат не достигается? Да сплошь и рядом!

Пример: начальнику отдела поручили обеспечить участие компании в отраслевой выставке. Он грамотно распределил зоны ответственности между подчинёнными, дал конкретные поручения. Пошёл процесс, стали обеспечиваться промежуточные результаты. Внезапно в голову руководства пришла замечательная мысль: *«А ну её эту выставку! Не будем в ней участвовать»*. Ну или её перенесли из-за вируса. Причины могут быть самые разные. И даже вполне объективные.

Итак, запланированный результат может быть получен при отсутствии процесса управления, и, наоборот, управление может осуществляться в полном объёме и завершиться без получения запланированного результата. Следовательно, включать в определение «управление» понятия цель и/или результат нельзя. Поэтому они и не включены.

¹ Вальхалла — в германо-скандинавской мифологии — рай для доблестных воинов, павших в бою.

ГЛАВНАЯ ПОЛЕЗНАЯ ФУНКЦИЯ

Прежде чем перейти к функциям менеджера, необходимо разобраться в одном крайне важном вопросе.

У всего, что окружает нас, есть функциональное предназначение. Если мы его не понимаем или не можем воспользоваться (либо нам эта функция не нужна), то предмет становится бесполезным. Например, у меня на балконе лежит топор. Ещё дедушкин. Никогда не умел рубить дрова, да и не нужно мне это. Если у предмета (объекта) нет функции, или она утрачена, то он становится безделицей, безделушкой.

Некоторые предметы используются не только по их прямому назначению. Топором можно двери ломать, гвозди забивать, говорят, можно побриться, а кто-то умеет топоры (и не только их) метать по мишеням. Про суп из топора мы тоже все помним. Есть предметы многофункциональные. Например, кухонный комбайн. Реже встречаются объекты, у которых несколько неоднородных функций. Например, зонтик-трость.

У любой организации, будь то индивидуальный предприниматель или корпорация, у любого сотрудника, будь то председатель совета директоров или грузчик, есть определённая главная полезная функция (ГПФ). Могут быть и вспомогательные, но всегда есть главная.

Чтобы определить ГПФ чего угодно, надо ответить на несколько вопросов.

Основной вопрос имеет несколько вариантов:

- для чего в целом (в первую очередь) этот предмет/человек предназначен (нужен);
- что является результатом его использования или его действий;
- что он обеспечивает и за что несёт ответственность (для организаций и людей).

Часто в названии предметов, должностей и рода деятельности компаний (магазин, издательство, мастерская) заложено определение главной функции.

Второй вопрос — для кого предназначен. То есть кто является потребителем, получателем. Ответ на этот вопрос даёт более точное понимание ГПФ.

Ещё точнее определить функцию позволяет формулирование основных и принципиальных отличий от аналогов. Продавец настольных игр много чем отличается от продавца оружия.

Определение ГПФ не надо путать с перечислением функциональных обязанностей или выполняемых действий (операций). Например, предназначение уборщицы будет звучать так: *обеспечивать чистоту и порядок в офисных помещениях*, а не содержать перечисление глаголов (мыть, вытирать, поливать, выносить и т.д.)

Декларируемая и фактическая главная полезная функция могут не совпадать. Конечно же, нас с вами всегда интересует фактическая.

У организаций и сотрудников ГПФ делится на три части: принимающая/перерабатывающая/отдающая.



Управленческая функция является надстройкой. Задача любого руководителя — обеспечить выполнение ГПФ его организации (компании, департамента, отдела, группы).

Необходимо различать главную и вспомогательные функции. Если у вас производственная компания, то на линии ГПФ находятся закупка (+ склад), производство (+ склад) и продажа. Все остальные: АХО, ИТ, ремонтники, маркетинг, транспорт, охрана и даже бухгалтерия (как это для них и не оскорбительно) выполняют вспомогательные функции. Да, без них главная не сможет работать, но без обеспечения производственного цикла вспомогательные просто не нужны.

У конкретных сотрудников тоже есть главная и вспомогательные функции. Для продавца — приёмка товара, продажа (выявление и удовлетворение потребности покупателя, а также осуществление обмена товара на деньги) и выдача товара — ГПФ. Всё остальное (выкладка, инвентаризация, поддержание чистоты, отчётность и прочее) являются вспомогательными функциями. Это не означает, что можно сфокусироваться только на главной, а остальное не делать или делать по остаточному принципу. Здесь важно, чтобы не произошло подмены, когда всё время уходит на что угодно, кроме обеспечения главной полезной функции. К сожалению, так бывает.

Безусловно, руководитель должен чётко и ясно понимать ГПФ каждого непосредственного подчинённого. Впрочем, как и сам подчинённый. Вспомогательные добавляются только после того, как определена главная.

Чтобы понимать, кто из подчинённых работает на линии ГПФ подразделения, которым вы руководите, а кто обеспечивает вспомогательные функции, надо сформулировать ГПФ этого подразделения и, как следствие, свою собственную. Это и будет ответом на вопрос, за что вы в целом несёте ответственность и что обеспечиваете, кто является вашим поставщиком, а кто потребителем, в чём ваша уникальность и неповторимость.

Очень рекомендую записать ГПФ своей компании, своего подразделения и всех подчинённых. Убеждён, что очень многое после этого встанет на свои места.

/ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Как «любовная лодка разбивается о быт»¹, так и наши цели, даже корректно поставленные и хорошо просчитанные, нередко разбиваются в процессе реализации. Многократно, если это подразумевает использование подчинённых.

Напомню определение:

Управление — это воздействие начальника, в соответствии с которым подчинённый изменяет свою деятельность.

Воздействие — это и есть главная полезная функция менеджера!

Чтобы оно было эффективнее, не грех всё спланировать, продумать систему контроля, решить организационные вопросы и параллельно обеспечить рост квалификации подчинённых для последующих задач, а ещё создать условия, при которых сотрудники будут мотивированы продолжать работу именно с вами, а не в другой компании.

Иначе говоря, всё, что направлено на эффективность воздействия, важно, но является вспомогательной деятельностью и, безусловно, относится к функциям руководителя.

Делая акцент на основной деятельности руководителя, так или иначе в книге мы затронем и вспомогательные виды деятельности менеджера.

Во многих книгах и учебниках по менеджменту вы найдёте детализированный разбор различных вспомогательных функций. Из них можно почерпнуть, как улучшить свою работу и деятельность сотрудников. Но, предположим, вы получили в наследство фабрику по производству мебели и решили сами ей управлять. Вы начнёте погружаться в тему с изучения вопросов бухгалтерии и охраны или всё-таки с организации производства? Вот и я о том же!

¹ Отсылка к фразе из стихотворения В. В. Маяковского «Любит? не любит? Я руки ломаю...»

/ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

В среде ТОП-менеджеров бытует мнение: *«Мы уже на таком уровне управления, что воздействием не занимаемся. Мы больше по стратегическим вопросам, а воздействие на подчинённых — это там, внизу. У нас такие подчинённые, что им воздействие не требуется».*

Действительно, на разных уровнях управления задачи, ресурсы, полномочия, ответственность не одинаковые.

Начальник отдела управляет несколькими специалистами и не более, руководитель компании — опосредованно всеми сотрудниками, менеджерами высшего звена и последующими уровнями руководителей, сколько бы их там ни было. Но непосредственно в его подчинении находится небольшое количество подчинённых.

Начальник отдела, как правило, управляет подчинёнными, в сфере деятельности которых он и сам является специалистом, либо неплохо разбирается. Это облегчает ему работу как по формулированию заданий, так и по контролю. Направления деятельности подчинённых руководителем высшего звена самые разные — он по определению не может быть специалистом во всех. И хотя его подчинённые сами являются руководителями, это не означает, что управлять ими легче. Часто наоборот. Именно с ними нужно держать ухо востро, именно для них нужен полный арсенал управленческих инструментов и технологий.

Как известно, вне зависимости от статуса водителя, дорога у всех одна. Автомобиль может быть более или менее комфортным и качественным, малолитражной легковушкой или многотонным грузовиком, но принципы и механизмы управления примерно одинаковы. С подчинёнными — то же самое.

Всё, что ты делаешь в компании, должно быть на благо самой компании, всё то, как ты это делаешь — должно работать на твой авторитет.

Этот важный принцип означает, что любой руководитель в своей деятельности должен стремиться к безупречности в прямом смысле

этого слова. То есть замечать, анализировать исправлять свои собственные управленческие ошибки и двигаться к тому, чтобы ни у вас, ни у начальника, ни у подчинённых или коллег не было поводов упрекнуть вас в непрофессионализме. Чем выше должность, тем более значим авторитет.

Достижение должности вовсе не означает, что её обладатель умеет грамотно управлять. Преимущество того, кто достиг более высоких должностей (помимо материальных благ), зачастую в том, что он чаще принимал участие в «беге по граблям». Опыта, безусловно, больше. А раз больше опыта, то и лучше понимание всех тонкостей и нюансов управленческой работы.

Я точно знаю, что чем больше ваш управленческий опыт, тем глубже и точнее вы сможете понять и качественнее применять инструменты и технологии, изложенные в этой книге. Уверен, что часть из них вы уже используете. Надеюсь, что книга позволит усовершенствовать и дополнить свой арсенал, систематизировать и убрать лишнее.

Находясь в обычном рабочем режиме, прислушайтесь к диалогам между начальниками и подчинёнными: вашего начальника с вами или с другими сотрудниками. Обратите внимание на «воздействие» и его формы, наличие или отсутствие «изменения деятельности». Попробуйте определить степень управляемости подчинённых. С первого раза всё получается, или требуются дополнительные усилия? Понятно ли сформулирована цель, или в основном «пойди, принеси, выйди вон»?

ГЛАВА 2

КОНТЕКСТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

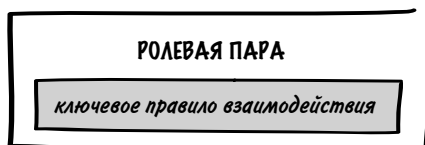
/ РАБОЧИЕ КОНТЕКСТЫ

Мы постоянно взаимодействуем с другими людьми, оказываясь с ними в тех или иных контекстах. Порой всё ограничивается одним контекстом, например, соседством по даче. Но если выяснится, что сосед такой же, как и вы, рыбак, возникнет ещё один контекст взаимодействия. А там, глядишь, вы его и к себе на работу возьмёте. И тут уже количество контекстов возрастет: «соседский», «рыбацкий» и несколько рабочих контекстов.

Мы с вами рассмотрим только те контексты, которые связаны с работой. Кроме того, что мы обязательно находимся в контексте *Управления*, мы достаточно часто взаимодействуем со своими коллегами (являющимися по-прежнему подчинёнными) на профессиональные темы (*контекст Специалисты*); так или иначе нам приходится кому-то передавать знания или получать их от других (*контекст Обучения*); в конце концов, мы общаемся на общечеловеческие темы, говорим о погоде, политике, спорте, дружим, любим, враждуем (*Личностный контекст*).

В любом контексте существует *ролевая пара*. Роли могут быть одинаковые и разные. Например, в *контексте Специалисты* мы оказываемся при обсуждении решения какой-то проблемы, где мы на равных выдвигаем гипотезы, спорим, доказываем и т.д. А вот в *контексте Обучения* роли отличаются друг от друга: обязательно один — *учитель*, а другой — *ученик*.

Ролевая пара может существовать только при наличии обеих ролей. Для каждой роли есть своё *ключевое правило взаимодействия*.

КОНТЕКСТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Роль существует тогда, когда соблюдается базовое правило взаимодействия с другой ролью. Если один из участников это правило нарушает, то он фактически выходит из своей роли, следовательно, разрушается ролевая пара, и в эту же секунду автоматически прекращает своё существование заданный контекст.

На его месте может возникнуть другой, через некоторое время может быть восстановлен прежний.

Давайте разберем для примера контекст *Обучения*.

Вам наверняка приходилось кого-то обучать на рабочем месте тому, что связано с профессиональной деятельностью подчинённого.

Ролевая пара — учитель/ученик.

В отличие от учебных заведений любого уровня мы учим не теории, а практике, то есть способу получения результата — технологии.

Небольшое отступление от контекста *Обучения*. Крайне важно для дальнейшей работы с книгой понимание понятия «технология».

Вот определение:

Технология — это передаваемый способ устойчивого получения определённого результата.

Если способ непередаваемый, то есть как бы вы не пытались показать или объяснить, как вы это делаете, но этим способом никто, кроме вас, не может получить результат, то это ваши уникальные способности или возможности, а такой способ нетехнологичен. Другие так не могут и не смогут.

Если переданный способ не обеспечивает стабильного (регулярного) получения результата, то это опять же нетехнологично. Другие могут, но то есть результат, то его нет.

Ну и наконец, если наличие результата постоянно, но он каждый раз разный, то это нельзя назвать технологией. Другие так могут, но то тот результат, то не тот.

Вернёмся к контексту Обучения. Подчеркну, что речь идёт об обучении в процессе работы, а не об учебных заведениях.

Базовым условием этого контекста является то, что учитель обладает навыками получения результата, а ученик — нет.

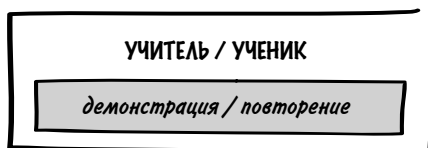
Какой самый надёжный и простой способ научить?

Конечно же, показать. При этом хороший учитель показывает самый простой и понятный для некомпетентного ученика способ, делает это медленно и с комментариями. В процессе обучения результат вторичен, а порой и отсутствует, если это не обучение в «полях».

То есть происходит *демонстрация* способа. А как вы поймёте, что ученик научился? Кивка головы явно недостаточно. Тут требуется, чтобы он мог *повторить* то, что ему продемонстрировал учитель. Сделать так же, как показали.

Таким образом, ключевым правилом взаимодействия в контексте Обучения для учителя является *демонстрация*, а для ученика — *повторение*.

КОНТЕКСТ ОБУЧЕНИЯ



Данная конструкция является жёсткой: контекст есть тогда, когда распределены роли — есть ролевая пара, и каждый выполняет соответствующее роли правило.

Если ученик не повторяет (и не важно — не может или не хочет) то, что ему продемонстрировали, то он не является учеником, и контекст *Обучения* не состоялся. Если учитель вместо демонстрации рассказывает, как он в 17-м брал Зимний или какой-нибудь начальник транспортного цеха, то повторять нечего (разве что его байки). Опять же нет, да и не было контекста *Обучения*.

Аналогично и в других контекстах.

Количества контекстов, с которыми мы сталкиваемся в рабочей среде, не так много. Перечислю основные: *Управление, Специалисты, Обучение, Личностный*.

Их необходимо знать, различать, уметь их создавать и закрывать, осознанно допускать или не допускать переходы подчинённого из одного контекста в другой. Другими словами — *управлять контекстами*. И вот почему.

С контекстами есть две проблемы, которые очень мешают работать. Первую проблему давайте назовём «Параллельные миры», вторую — «Прыжки в сторону».

/ ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ МИРЫ

Несколько примеров:

Ваш подчинённый (а заодно ещё и одноклассник) завалил порученное дело, и вы начинаете разбираться в причинах, а в ответ слышите: «Я что, специально? Ты же меня всю жизнь знаешь... Что ты меня отчитываешь как мальчишку?» И правда, ведь лучший друг!

Вы выясняете, как идёт процесс выполнения вашего распоряжения у подчинённой, которая ещё и член вашей семьи (не важно, жена, сестра, племянница, тетя и т.д.) И вдруг слышите: «Слушай, не успеваю. Я полдня с сыном математику по телефону делала... Ты же знаешь, какие сейчас у него проблемы». Ну что тут скажешь?!

Вы даёте поручение своему «ветерану труда», он вас прерывает словами: «Нет! Так не пойдёт! Вы что? Я считаю, что этого вообще

делать не надо. Могу объяснить доходчиво...» Так уверенно, что даже не знаешь, может, он прав?

Идешь к подчинённому, чтобы обсудить с ним какую-то проблему, обменяться мнениями, а он с руками по швам: *«Да как вы скажете, так и будем делать. Вам виднее»*.

Во всех ситуациях вы с подчинённым находитесь в разных контекстах. Одна роль не соответствует другой, и каждый живёт по своим правилам. В рамках своего контекста каждый считает себя правым. И либо кто-то из вас должен перейти в другой контекст, либо кроме раздражения и непонимания ничего не будет.

У любого начальника позиция доминирующая. Это означает, что перейти в требуемый контекст должен подчинённый. Если сам не понимает, значит, требуется перевести его в нужное русло. Как это сделать? Чуть позже, когда будем разбирать детально контекст *Управления*, мы вернёмся к этому.

Однако прежде, чем возвращать подчинённого в тот контекст, который задали вы, подумайте, может, стоит перейти в его?

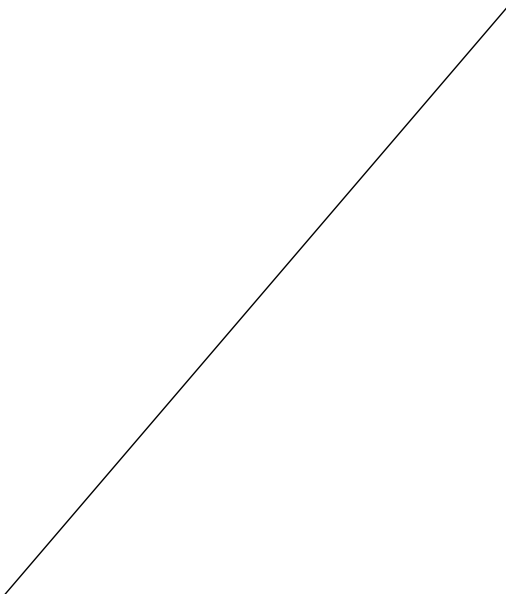
Например, в ситуации, когда подчинённый предельно корректен: *«Извините, но прежде, чем я возьмусь за выполнение вашего поручения, могу ли я высказать свою точку зрения и обсудить её с вами?»* У вас есть право сказать, что сейчас не тот случай, и в другой раз вы непременно его выслушаете, но в данный момент требуется сделать так, как сказали вы. А есть и возможность перейти в контекст *Специалисты*, чтобы обменяться мнениями. И может быть, это надо сделать, чтобы потом не пожалеть.

Если вы видите, что реакция из *Личностного контекста*, и понимаете, что у человека что-то случилось, может, не стоит «включать начальника», а лучше расспросить, поговорить?

Главное, чтобы ваша гибкость не превратилась в мягкотелость, и это не привело к возможности манипулировать вами.



**МЕНЕДЖМЕНТ —
ЭТО ВОЗДЕЙСТВИЕ
НАЧАЛЬНИКА,
В СООТВЕТСТВИИ
С КОТОРЫМ
ПОДЧИНЁННЫЙ ИЗМЕНЯЕТ
СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**



/ ПРЫЖКИ В СТОРОНУ

Смена одного контекста другим может происходить несколько раз даже в процессе одного разговора. Инициатором этого может выступать любой из участников. Очень типичная картина: начальник начинает с описания поручения, потом переключается на обсуждение какой-то ситуации, по случаю рассказывает анекдот, затем решает поучить подчиненного, и, вернувшись в контекст *Управления*, загружает ответственностью за результат. Что там в голове подчинённого после таких скачков — неизвестно.

Подчинённые легко и непринуждённо могут позволять себе со многими руководителями «менять тему». Для многих такая форма взаимодействия в порядке вещей. Стоит ли это менять? Не стоит, если у вас всё работает чётко, вы никуда не торопитесь, в коллективе прекрасные отношения, вы во всех своих подчинённых души не чаете, они вас просто обожают, а все результаты близки к идеалу...

Прыжки могут быть и в рамках одного контекста, но в другой вопрос, в некую «важную ситуацию».

Беда в том, что мы даже не замечаем этого. Нам самим крайне сложно удерживать себя в одном контексте. Если начать с этим работать, то вы в очень короткий срок заметите, что стало гораздо больше чёткости и надёжности в получении требуемого с заметным сокращением потери времени. Разделение контекстов существенно облегчает работу и подчинённым с вами.

/ ДИАЛОГ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ И ПОДЧИНЁННЫМ

Пример взят из реальной жизни. Сразу скажу, что начальник не идеальный, обычный, допускающий типичные ошибки.

В тексте и в комментариях начальник обозначен буквой «Н», подчинённый — «П».

Создание и переход в другой контекст всегда имеет инициатора, то есть того, кто просто взял и перешёл. Переход может быть

поддержан другим участником, и тогда у нас поменялся контекст, либо попытка была пресечена, и собеседники вернутся в предыдущий. В диалоге инициатор контекста обозначен буквой «И». Далее указано наименование контекста, в котором сейчас находятся собеседники, либо того контекста, в который идёт попытка перейти.

Начальник (Н) и подчинённый (П) пришли в компанию несколько лет назад почти одновременно, работали вместе, много общих интересов за пределами работы. Год назад одного из них повысили.

П: Доброе утро! Звал? Н: Да, привет! Садись, есть разговор. Тут...	Н – И. Управление. Н тем или иным способом вызвал П, чтобы дать ему задание.
П: Слушай, извини, у тебя нет минералки? Н: Возьми в холодильнике. Голова болит? П: Нет, все нормально. Просто пить хочется. Н: Мне тоже захвати бутылочку.	П – И. Личностный. П, даже не поняв, зачем его вызвали, пользуясь дружескими отношениями, прервал Н. Тот на некоторое время на это согласился. Возможно, чтобы понять, стоит ли сейчас обсуждать серьёзное дело.
П: Вчера мой армейский друг приехал из Тагила, такие вещи рассказывал... Там у них в Тагиле для нас есть неплохие перспективы...	П – И. Специалисты. П переполнен желанием обсудить возможности развития бизнеса в новом регионе.
Н: Отлично! Ты мне про Тагил потом расскажешь. Давай с рабочими вопросами разбираться.	Н – И. Управление. Не очень удачная попытка возврата в контекст Управления.
П: Так я о работе. У меня есть идея! Мы можем в Тагиле...	П – И. Специалисты. Результат: подчинённый продолжает говорить о своём.
Н: Слушай, Тагил – это действительно очень интересная тема. Я готов с тобой её обсудить сегодня после 5 часов, хорошо? П: Ладно. Н: В декабре – отраслевая выставка. Мы в ней пару лет не участвовали, теперь принято решение, что будем. Ты...	Н – И. Управление. Уже лучше! И Тагил не выбросил, и к своей теме наконец-то пришёл.
П: Зачем эта выставка? Опять деньги на ветер! Ты вспомни: мы же с тобой на ней пахали! Ты же сам знаешь, что толку было чуть...	П – И. Специалисты. Как же комфортно в этом контексте – всегда можно высказаться, поспорить!

Н: Да, и именно потому, что мы с тобой пахали, тебе и предстоит обеспечить наше участие так, чтобы деньги не были выброшены на ветер. Для меня результат будет удовлетворительным, если мы получим пять контрактов на общую сумму минимум 100 тысяч, обеспечишь? П: Попробовать, конечно, можно... Есть пару мыслей... Н: Значит, так. Сегодня в 5 я жду тебя с твоими мыслями и вариантами организации работы на выставке. Пропиши их пока тезисно и прикинь, что понадобится. Угу? П: Угу. Н: А до 3 часов завтрашнего дня у меня должен быть договор на участие в выставке, предоставишь? П: Слушай, я этими договорами не занимался. К кому, как, чего — не знаю.	Н — И. Управление. Немного через эмоционально-личностное, но всё же не позволил скатиться. Даже произнёс описание требуемого результата. За словом «обеспечишь» идёт запрос на готовность П взять на себя ответственность. Но, нет... Не взял. Разве, что за «подумать». Пришлось Н переформулировать задание, сменив конечный результат на промежуточный. «Угу?» — это запрос на ответственность за план и смету. П подтвердил. Если говорит «угу», а потом не «гу-гу», то надо иначе. Ещё задание! И опять запрос. Не взял ответственность. Поставил Н перед выбором*.
Н: Не знаешь — научим! Все просто: сначала необходимо [...] и, наконец, отправить им два экземпляра курьером... Запомнил? П: Конечно!	Н — И. Обучение (инструкция условная и сокращённая. Здесь это не очень важно).
Н: Вот тебе телефон организаторов выставки. Если там Ольга Смирнова, передай от меня «Привет». Да, и попроси Ольгу (или кто там у них) прислать план выставки с указанием свободных площадей. Подумай, какое место нам лучше взять. Разберёшься? П: Да, все понятно. Н: Значит, так: ты когда сегодня в 5 придёшь, назовёшь срок, к которому будет готов договор и покажешь выбранное тобой место. Всё. Вопросы есть? П: Да нет пока.	Н — И. Управление. В данном случае «привет Ольге Смирновой» — это не личные отношения, а ресурс, позволяющий получить некие преференции. И опять запрос на готовность взять на себя ответственность. Молодец! И даже получил подтверждение. Более того, понятно, что и когда должно быть предъявлено.
Н: Скажи, а ты в каких войсках служил? П: Связь. А ты? Н: Я только на сборы ездил... А где? П: Под Мурманском... (у начальника звонит телефон)	Н — И. Личностный. И чего его туда понесло? Может, решил закончить как-то на дружеской ноте?
П: Я пойду? Н: Давай, жду в 5. Алло...	П — И. Управление.

** Выбор действительно есть. Когда подчинённый не берет ответственность, ссылаясь на отсутствие опыта (а как её брать, если ты никогда этого не делал?), он начальника ставит в «точку принятия решения». Есть (как минимум) три варианта: поручить другому, научить, в крайнем случае, сделать самому.*

А что делать, если поручить больше некому, сам понятия не имеешь, как это делается, и, понятное дело, научить не можешь? Значит, на свой страх и риск придётся двигаться по наитию, где подчинённый будет делать, а ответственность нести начальник.

За что тогда отвечает подчинённый? За чёткое исполнение каждого шага в соответствии с данными ему распоряжениями.

Контексты требуют чёткого разделения, умения удерживать себя и своих подчинённых. Иначе — каша. Часть сотрудников, как нитка за иголкой, следуют из контекста в контекст за начальником. Часть легко возвращается, если начальник умеет корректно вернуть. Некоторых «несёт». С ними, возможно, есть смысл на первых порах привязать контекст к территории: у вашего рабочего места — *Управление*, у его — *Специалисты и Обучение*, за пределами — *Личностный*. Сигналом для того или иного контекста может быть положение вашего тела в пространстве, изменение тембра голоса и т.д.

Начните с того, что, присутствуя и участвуя в различных диалогах на работе, загибайте под столом пальцы, считая переходы из контекста в контекст в рамках одного разговора. Предупреждаю, пальцев может не хватить. Удерживайте себя в заданном контексте. По крайней мере, переходя в другой контекст, делайте это осмысленно.

И ещё. Пожалуйста, не объясняйте своим подчинённым (не говоря уж о других сотрудниках), что есть разные контексты. Не пытайтесь пока возвращать в требуемый контекст, об этом пойдёт речь ниже.

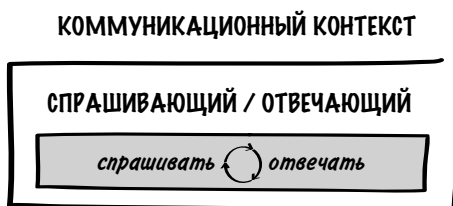
ГЛАВА 3

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ

Управление подчинёнными осуществляется в первую очередь коммуникационными средствами. Вообще, по статистике 90% рабочего времени руководителя уходит на взаимодействие с другими людьми (начальник, подчинённые, коллеги, клиенты, поставщики) — словом, на общение в том или ином формате.

Коммуникация присутствует в любом контексте. По сути, все контексты вербального взаимодействия двух человек можно обобщённо назвать *коммуникационным контекстом*. На практике нужно уточнение: Управление, Обучение, Специалисты и т.д.

Схематично все *коммуникационные контексты* выглядят так:



Ролевая пара — *спрашивающий/отвечающий*.

Правило, как это и несложно догадаться, — для одного *спрашивать*, для другого — *отвечать*.

В большинстве случаев в процессе взаимодействия участники меняются ролями, соблюдая правила, соответствующие текущей роли. Это и называется диалог. Если задаёт вопросы только один, а другой только отвечает, это называется «снимать информацию». Зачастую это более характерно для *контекста Управления* и чаще всего

не подходит для контекста *Специалисты* или, скажем, *Личностного контекста*.

Контекст существует лишь в том случае, если соблюдаются роли и правила. Если на заданный вопрос нет ответа, а есть молчание, ответ вопросом на вопрос или ответ не соответствует вопросу, то фактически происходит несоблюдение правила, выход из роли и, как следствие, разрушение контекста. Нет коммуникации!

Аналогичная ситуация происходит, если никто ни о чём не спрашивает и есть только монолог одного или даже двух участников. Эти монологи могут быть не связаны между собой.

Во время разговора бывает, что вопрос не звучит, но подразумевается. Фактически после высказывания с логическим завершением стоит немой вопрос: «А вы что думаете по этому поводу?» или «Что скажете?» Это вполне нормально.

Если один перебивает другого, не дав ему договорить, то либо его ставят на место («я ещё не закончил», «дайте договорить», «дослушайте»), либо опять же нарушается процесс коммуникации: вопрос ещё не задан, а ответ уже даётся. Не сомневаюсь, что вы не раз наблюдали подобное, но теперь, общаясь или наблюдая за общением других, обратите на это внимание.

Последствия могут быть самые разные, иногда достаточно критичные.

Нужно не только чётко знать и соблюдать базовые правила коммуникации, но ещё и управлять этим процессом независимо от того, кем вы являетесь в конкретном взаимодействии. Не важно, покупатель вы или продавец, начальник или подчинённый, учитель или ученик — используя инструменты управления коммуникацией, которые мы разберём в этой главе, вы в состоянии обеспечить конструктивный диалог либо осознать, что разговор — пустая трата времени, и сделать соответствующие выводы о ненадёжности (или даже безнадёжности) общения.

Поскольку фокус нашего внимания ориентирован на взаимодействие с подчинёнными, то все инструменты мы будем разбирать в контексте

Управления. Естественно, вы сможете в дальнейшем использовать их, где угодно.

Предположим, вам необходима информация, которая есть у вашего подчинённого. Можно объявить ему тему и слушать его пространственные речи по этому поводу. Можно структурировать его изложение, фиксируя единое понимание значимых вещей, отсекая лишнее, увеличивая размерность информации, там, где это требуется, направляя информационный поток только туда, куда надо. Как? Задавая вопросы и получая на них ответы.

Обратная ситуация: вам необходимо выдать подчинённому информацию. Как вы будете знать, что информация усвоена? Аналогично, через вопросы и ответы.

Мы разберём несколько вербальных базовых инструментов управления коммуникацией. Они универсальны и невелики по размеру. Они работают в разных контекстах взаимодействия и в рамках любой темы.

Их назначение — точность воздействия и чёткость взаимодействия.

У инструментов нет конкретного указания, в каких ситуациях ими пользоваться.

Все технологии управления построены на диалоге с подчинёнными. Не владея инструментами управления коммуникацией, вы не сможете овладеть и уж тем более воспользоваться технологиями управления.

И ещё одно важное добавление. Среди ваших подчинённых наверняка есть те, с кем есть взаимопонимание с полуслова, да что там — с полувзгляда. Это здорово! По идее в большинстве случаев с такими людьми использование инструментов, о которых пойдёт речь ниже, не требуется, а может даже пойти во вред.

В первую очередь инструменты необходимы для новых подчинённых — они позволяют достичь надёжного взаимопонимания в кратчайшие сроки. Кроме того, они необходимы для тех подчинённых, с которыми со взаимопониманием не всё в порядке. Тут вы либо его

достигнете, либо поймёте, что это невозможно, и сделаете правильные обоснованные выводы.

Но даже там, где, казалось бы, есть полное понимание друг друга, периодически возникают ситуации, в которых без инструментов не обойтись.

В конце раздела о первом же инструменте этой главы я опишу подробно, как они внедряются, с кем их можно использовать и на ком они отрабатываются (остальные по аналогии).

Важно понимать, что большинство проблем в коммуникации с подчинёнными находится на стороне начальников, то есть на вашей.

Самое время перейти к инструментам!

/ ТОЧКА

Что происходит (достаточно регулярно) в разговоре между начальником и подчинённым? Будем считать, что начальник главнее, а значит, считает себя опытнее и умнее (хотя с точки зрения подчинённого, это, конечно, сомнительное утверждение). Подчинённый начинает говорить на заданную тему, но у начальника мозг же работает быстро. Он включается и «работу работает» на основании части принятой информации (всё остальное уже слушается вполуха, точнее, вполмозга, ибо «и так всё понятно»). Тут же принимаются решения, даются ценные указания. Если подчинённый посмелее, то он пытается досказать, поправить понимание начальника, но не всякий рискнёт. Особенно, если недослушал.

Или так: начальник — это очень занятой человек, стремящийся делать несколько дел одновременно, как Юлий Цезарь. Ну, или почти, как он. Подчинённому — «докладывай», а сам параллельно нос в документы или почту, или в ещё что-то важное. Тут главное не забывать своевременно произносить «угу», чтобы подчинённый знал, что он не потерял шефа окончательно.

В итоге обоснованное мнение подчинённого: начальник не слушает, не слышит, не понимает, делает неправильные выводы и принимает неверные решения. Что с авторитетом?

Любой процесс коммуникации должен находиться на острие внимания, а руль должен быть в руках.

Точка — один из важнейших инструментов в этом процессе.

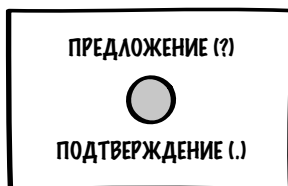
Её главная полезная функция: *фиксация общего (одинакового) понимания*.

Понимание не является согласием. Понимание означает, что то, что вы слышали, является именно тем, что подчинённый сказал.

Технологически это происходит следующим образом:

- подчинённый выдаёт некий объём информации (не важно, сам или по запросу);
- вы предлагаете ему свою формулировку услышанного в форме вопроса, то есть делаете *предположение* о правильности своего понимания;
- он либо даёт *подтверждение* (фиксирует), либо говорит «не совсем так» или «совсем не так» и корректирует, уточняет или разъясняет, что именно имел в виду.

Точка ставится обоими участниками процесса.



Ключевой элемент инструмента — вопрос «правильно ли понимаю...?» У него есть множество аналогов.

Вот лишь несколько примеров:

- *То есть вы хотите сказать...?*
- *Вы имеете в виду, что...?*
- *Поправьте меня, если я неправильно понял... не так ли?*

- Другими словами...?
- Значит, речь идёт о том, что... Это так?

В процессе общения ищите и пользуйтесь вариативностью.

ТОЧКА В ФОРМЕ ПЕРЕСКАЗА

Точка имеет несколько форм фиксирования слов говорящего. Самая простая форма — **пересказ**.

Пересказ — это такая форма Точки, при которой последовательно фиксируются мысли говорящего близко к тексту и без искажения содержания и смысла сказанного.

Пример. Новый начальник департамента в рамках знакомства со своими подчинёнными вызвал одного из них, являющегося начальником отдела. Поговорив в целом о работе отдела, его основных текущих задачах, начальник перешёл к вопросам, касающимся кадров. Вот часть разговора:

Н: Давайте поговорим теперь о ваших подчинённых. Скажите, кто из ваших сотрудников является, скажем так, ключевой фигурой, главным специалистом?

П: Как такового главного специалиста нет. Есть более опытные, есть молодые. Одни работают чуть быстрее, лучше владеют ситуацией, зато у других больше энтузиазма.

Н: То есть вы хотите сказать, что явно никто не выделяется?

П: Пожалуй, так.

Н: Тогда расскажите, пожалуйста, о самом опытном вашем сотруднике. Меня интересует насколько, по вашему мнению, человек на своём месте, надёжен ли он как специалист. Вы во всём на него можете положиться?

П: Дольше всех в отделе работает Максим Белкин. Свою работу знает отлично, делает всё чётко и в срок. То, за что он берётся, мне даже не нужно контролировать. Но вот положиться могу не всегда. Есть задания, которые он, скажем так, предпочитает не делать.

Н: Правильно ли я понял, что когда вы ему поручаете то, что по тем или иным причинам ему не нравится, он это на себя не берёт?

П: Не совсем так. Он не отказывается, но потом обосновывает, почему это было сделать невозможно. Или говорит, что был занят более важным делом... Но я уже знаю, что ему стоит поручать, а что нет, и конфликтов не происходит.

Н: Уточню. Вы просто не поручаете ему «нежелательные» дела, отдавая их другим подчинённым?

П: Фактически, да. Хотя эта ситуация далеко не всем сотрудникам нравится. На данном этапе результаты работы Максима одни из лучших.

Н: Означает ли это, что вы не хотели бы потерять такого сотрудника и готовы мириться с его избирательностью?

П: Потерять не хочу, а мириться не готов. Просто мне нужно сейчас подтянуть двух ребят, недавно пришедших в отдел, чтобы иметь надёжную замену. А дальше я собираюсь Максиму предложить новое направление, на котором он будет целиком отвечать за весь результат.

Н: Другими словами, ему не на кого будет сбрасывать ту или иную часть дел, так?

П: Совершенно верно. Мы с ним уже говорили об этом направлении. Его это очень интересует...

Графически этот диалог можно представить следующим образом:

