

М. Вудкок, Д. Фрэнсис

РАСКРЕПОЩЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР



М. Вудкок
Д. Фрэнсис

РАСКРЕПОЩЁННЫЙ
МЕНЕДЖЕР

для руководителя - практика

Mike Woodcock
Dave Francis

THE
UNBLOCKED
MANAGER

A practical
guide to
self
development



ДЕЛО

РАСКРЕПОЩЁННЫЙ

WILDWOOD
HOUSE

М. Вудкок
Д. Фрэнсис

A practical
guide to self
development

МЕНЕДЖЕР THE UNBLOCKED MANAGER

Mike
Woodcock
Dave
Francis

для
руководителя -
практика

ББК 65.050.9
В 88

Переводчики *А. В. Верников, А. Ф. Ковалев*

Вудкок М., Фрэнсис Д.

Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.— М.: “Дело”, 1991.— 320 с.
ISBN 5-85900-001-4 (СССР), ISBN 0-7045-0523-1 (Великобр.)

Книга написана для руководителей, желающих повысить свою квалификацию, приобрести дополнительные знания, опыт и навыки руководства людьми.

В книге много тестов, задач, упражнений, позволяющих руководителю постоянно контролировать собственное развитие и собственную деятельность.

ББК 65.050.9

0604020101—001 В _____ Издательство “Дело”, перевод на
_____ без объявл. 989(02)—91 русский язык, вступительная статья,
1991

© Mike Woodcock and Dave Fransis.

ISBN 5-85900-001-4 (СССР)
ISBN 0-7045-0523-1 (Великобр.)

1982

В ЦЕНТРЕ КНИГИ — ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЕГО ЛИЧНОСТЬ, ЕГО СУДЬБА

Одно из узких мест осуществления перестройки экономики в нашей стране — проблема управленческих кадров. По некоторым оценкам, “критическая масса” руководителей, специалистов по экономике и управлению, способных преобразовать облик наших предприятий и организаций сообразно новым требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа в народном хозяйстве СССР. А это не менее 3,0 млн. человек.

Сформировать такой корпус управленцев нового типа — задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в освоении опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием “менеджмент”, которое стало уже интернациональным. При этом, когда говорят “менеджмент” подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив

в начале века наиболее четкое выражение в концепциях “научного управления” Ф. Тейлора, “идеальной бюрократии” М. Вебера, “науки администрирования” А. Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма в управлении. Однако, порожденные ею технократические иллюзии в управлении начали развиваться уже в 30-е годы. Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление — поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. На его основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию “человеческих отношений”, мобилизации “человеческого фактора”, развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства.

Эти два направления — рационалистическое и поведенческое — развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление. Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Весьма сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50—60-е годы сначала идеи “постбюрократических организаций”, “организационного гуманизма”, а затем — представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспособляющей свое внутреннее строение к ее “организационному контексту”, то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его “человеческий капитал”.

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других — организации, построенные на принципах децентрализации, внутренней свободы, саморегулирования.

На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи “ситуационного подхода”, в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе — в зависимости от конкретных характеристик “организационного контекста”. Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, так же как и бихевиористским приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность “организационной культуры” как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия — и системные, и поведенческие. Маятник вновь качнулся от техно-кратизма к гуманизму в управлении.

Что же является наиболее характерным для управленческой мысли — и в теоретическом, и в практическом плане — сегодня, в 90-е годы? Как представляется, наиболее заметны две новые тенденции.

Во-первых, это интернационализация менеджмента, коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем информации, других структур интегрирующего свойства. Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, доступных миллионам людей, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, разработку “ситуаций”, широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

Во-вторых, особенность последних лет — все большее обращение к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания

и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь. Менеджмент как наука во всем его многообразии развивается своим путем и имеет огромные перспективы. Однако в настоящее время даже широкая публика проявляет живой интерес к управленческим идеям и к рецептам эффективного управления. Это происходит, разумеется, не без влияния живо и интересно написанных на эту тему книг таких авторов как Д. Карнеги, У. Оучи, Т. Питер, Р. Уотермен, мемуаров Л. Якокки — президента автомобильного гиганта “Крайслер”, А. Мориты — президента и одного из основателей электронной фирмы “Сони” и целого ряда других. Появился даже термин “управление по бестселлерам”, по аналогии с “управлением по целям”, “управлением по отклонениям”.

Книга английских консультантов по управлению Майкла Вудкока и Дейвиса Фрэнсиса “Раскрепощенный менеджер” может быть отнесена именно к ряду работ, рассчитанных на самого широкого читателя и призванных не только пробудить живой интерес к идеям повышения эффективности управления, но и научить руководителя способам повышения этой эффективности. В центре книги — индивидуальный менеджер, его деятельность, его личность, его судьба. По своим концептуальным основам данная работа, нацеленная на максимальное использование и развитие потенциала руководителя, очевидно, относится к поведенческому направлению в современной управленческой мысли. Почти полное отсутствие каких-либо научных экскурсов, попыток теоретического обоснования управленческих рецептов, предлагаемых в книге, — хотя серьезные научные основания этих рецептов, конечно, имеются, — простота и компактность рекомендаций делает данную книгу самоучителем в области управления. Возможно, у взыскательного читателя это может вызвать известный скептицизм. Однако каждый, кто откроет эту книгу, быстро убедится, что авторы взяли правильную ноту, прочно овладели нашим вниманием и не только заставляют прочесть книгу до конца, но и побуждают к действию по совершенствованию самих себя как руководителей, менеджеров.

Не следует забывать, что в настоящее время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя, являются предметом серьез-

ных дискуссий. Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т. п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении “наукой управления”. Ведь японцы — пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация — так и не пришли к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят прежде всего посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой — управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие “школы бизнеса”, фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учиться этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

В этой связи, нельзя пройти мимо антибюрократической кампании, которая развернулась в нашей стране в последние годы в условиях перестройки. По-видимому, как и во многом другом, мы зачастую, впадаем здесь

в крайность. Одно дело — бороться с административно-командной системой, при которой социальный слой “бюрократии” — в государственном ли, партийном или хозяйственном аппаратах — узурпирует монополию на власть и неизбежно переносит патологию бюрократизированных систем на все общество, являясь источником застоя. Но другое дело — пытаться искоренить руководителя, управленца, профессионального менеджера как такового, подвергнуть его остракизму, изгнанию из экономической и политической системы, уповать на то, что работники упрямых органов управления или сокращаемого административного аппарата станут к станку, прилавку и т. п. Думать так — опасная иллюзия, равносильная вырубке виноградников как радикальной мере борьбы с алкоголизмом.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами. Ведь не случайно доля административно-управленческих работников (вместе с инженерами и учеными) в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15,0% в конце 50-х годов до 30% в середине годов 80-х, а на некоторых фирмах эта доля достигает и 70—80%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основах жесткой самокупаемости компании по оказанию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций сокращения и государственного аппарата в ведущих капиталистических странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

По-видимому, нам следует сделать важный вывод из этого — дело не в механических сокращениях, а в глубоких преобразованиях аппарата управления. Идея приспособления к принципиально новым условиям, — а переход от административно-командной к рыночной системе — это настоящая революция, — вот то главное, что должно выйти на первый план. Разумеется, далеко

не все бывшие “аппаратчики” способны на такого рода приспособление. Многим, возможно, придется уступить свое место более молодым, прогрессивным и энергичным менеджерам. Однако основная масса существующих работников управления — это весьма ценный потенциал людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности. С этими людьми необходимо внимательно, вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, обучение, переквалификацию. Нужно создать им стимулы к эффективному труду, да и защиту их прав, наконец, сформировать активную среду социального отбора руководителей и специалистов нового типа, в которой выживут и добьются успеха именно те, кто быстрее и лучше приспособится к новым условиям.

Книга “Раскрепощенный менеджер” пронизана именно идеей приспособления менеджмента к меняющимся условиям. Если вдуматься в перечень факторов, которые, по мнению авторов, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия, то следует признать, что, несмотря на весьма значительные особенности действия этих факторов в разных странах и в разных экономических системах, все они выражают общую тенденцию усложнения управления в современном мире. Отсюда вытекает, что многие рецепты совершенствования менеджмента представляют универсальный интерес.

Для советского руководителя, привыкшего либо к “идеологизации”, либо к “занаучиванию” наставлений по управлению, данная книга может показаться несколько необычной. Хотя она и основана на четко сформулированной концепции “ограничений области способностей к руководству”, где авторы насчитывают 11 таких ограничений, начиная от “способности к управлению” и кончая “способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы”. Все это больше выглядит как более или менее систематизированный здравый смысл. На самом деле, рекомендации, содержащиеся в книге, основаны и на выводах психологической науки, и на положениях науки об организационных изменениях, которая у нас, к сожалению, почти неизвестна. Многие положения книги имеют мировоззренческий характер, заставляют задуматься о системе ценностей,

которыми руководствуются управляющие. “Проблема не в том как, а в том что делать” — этот тезис авторов исключительно важен для адаптации к изменениям.

Если же говорить о методах эффективной работы руководителей, то, не умаляя значения, скажем, компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, мы, в то же время, солидарны с авторами в том, что эффективность управления начинается, возможно, с малого — умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться...

Кто знает, может быть овладение всеми этими простыми премудростями на практике даст не только большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к тому, что предприятие, организация станут более гибкими, способными к нововведениям, к преодолению трудностей, которых так много в нашей хозяйственной жизни.

Читая книгу М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, работая над таблицами диагноза своих сильных и слабых сторон, еще раз убеждаешься, что изменить себя — психологически дело трудное. Конечно, очень многое в нашей работе, карьере, жизни зависит от общих для всех общественных и других условий, от особенностей выпавшего на долю каждого места работы, от многих других, возможно, и не очень-то подвластных каждому отдельному человеку объективных обстоятельств. Но не слишком ли часто мы объясняем наши неудачи объективными обстоятельствами, полностью ли используем резервы, заложенные в нас самих? Думается, что одна из важных функций этой книги — заставить читателя трезво оценить самого себя с тем, чтобы сделать важный шаг вперед в своем саморазвитии. Ведь, как признается в науке менеджмента, правильно сформулировать проблему — это означает на 50% ее правильно решить.

На страницах книги мы вновь встречаем старую, проверенную временем истину: “Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач”. Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять

на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях перестройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

Ректор Высшей школы
международного бизнеса
Академии народного хозяйства
СССР, доктор экономических
наук, профессор
Л. Евенко

Предисловие

Как раз перед тем, как отправить рукопись в издательство, мы встретили нашего друга — директора центрального отделения большой европейской компании. Встреча была довольно грустной, поскольку ему только что сообщили об увольнении. Оказывается, отделение понесло убытки, и обвинили в этом его. Он сказал нам: “Три года назад положение на рынке было более благоприятным, и тогда я сохранил бы свою работу. Сейчас же столько проблем, что надо быть вдвое умнее, чтобы остаться на плаву. Мне это не удалось”.

Наш друг столкнулся с проблемами, общими для многих руководителей практически во всех отраслях европейской промышленности.

Уменьшаются ресурсы, сокращаются рынки, все более яростной становится конкуренция, угроза безработицы подавляет инициативу, а решения политиков затрудняют деловую жизнь. Сильно искушение как-либо укрыться от этой жестокой реальности, но эскапизм — это философия бесплодия. Позитивной альтернативой является борьба не только ради выживания, но и для того, чтобы, становясь сильнее и увереннее, обеспечить себе процветание в эти трудные времена. Чарльз Дарвин описал, как определенные виды организмов преуспевают просто из-за лучшей приспособленности к окружающей среде; тот же эволюционный процесс имеет такое же отношение к менеджерам 80-х годов нашего века, как и для морских ежей и ящериц на заре времен.

Эта книга написана для руководителей, желающих повысить свою квалификацию и тем самым лучше приспособиться к трудной организационной среде. По мере развертывания промышленных и социальных перемен многие пострадают, и здравый смысл подсказывает, что менее всего — лучше подготовленные.

Наша книга должна помочь руководителям максимально использовать свой потенциал.

За два года, в течение которых развивались и проверялись идеи, изложенные в книге, мы работали с менеджерами Соединенного Королевства, Швейцарии, Западной Германии, Дании, Австрии, Швеции, Израиля и США. Мы многое извлекли из межкультурных сопоставлений и верим, что интернациональный фон работы обогатил наш подход. Наше исследование велось среди руководителей-практиков и не претендует на роль академического трактата. Мы надеемся, что нехватка статистических данных с лихвой компенсирована практической ценностью наших идей.

Это не просто учебник по управлению, который нужно читать и обдумывать. Это скорее пакет идей по саморазвитию, который, чтобы быть эффективным, требует вашего активного участия. На принятом ныне жаргоне этот подход называется “интерактивным”. Мы хотим, чтобы вы *использовали* наши исследования и работу, стремились к пониманию, а не просто к поглощению знаний. В этом случае книга становится мощным средством развития необходимой управленческой квалификации. Вы найдете здесь земные и хорошо проверенные идеи, которые менеджеры могут использовать для повышения эффективности своей работы. Мы глубоко убеждены, что наиболее важные результаты обучения получаются в результате экспериментов, риска и анализа.

Мы пишем в первую очередь для руководителей практиков, хотя профессиональные преподаватели могут захотеть использовать наш подход в учебном процессе. В определенном смысле книга неполна, поскольку в ней рассматриваются только нужды отдельных менеджеров. В ранее опубликованных работах мы рассказывали, как можно развивать организационные системы и рабочие группы. Взятые вместе, эти книги обеспечивают подход ко всем трем важным уровням развития: индивидуальному, групповому и организационному. Всесторонняя программа развития должна принимать во внимание все три.

Каждый, кто пишет книгу о личном развитии, перерабатывает тему, постоянно обсуждаемую со времен ветхозаветных пророков. В последние годы мы многое узнали от специалистов по проблемам организаций, ученых-бихевиористов и консультантов по личному развитию. Однако мы более всего обязаны сотням менедже-

ров, с которыми работали, учились и которые многому научили нас в недавние годы. Мы постарались выявить навыки и квалификацию, присущие успешному управлению, и надеемся, что менеджеры получают удовольствие и пользу из того, что, по существу, представляет собой краткое изложение их собственных идей и опыта.

Каждый, кто в наши дни пишет книгу, сталкивается с проблемами пола. Совершенно неправильно думать, что все руководители — мужчины, но использование слов “он и она” привносит громоздкость в литературный стиль. Поэтому мы договорились использовать мужской род и надеемся, что руководители-женщины поймут, что у нас не было намерения выказать им пренебрежение. На самом деле мы считаем, что при анализе менеджерского потенциала женщин в целом недооценивают.

Подготовка книги представляет собой подлинно групповую работу. Превращение неразборчивой рукописи в печатный том требует много усилий. Мы благодарим всех участвовавших в ней редакторов и в особенности наших собственных секретарей-помощников Джози Эммотт и Анджелу О’Донахью.

Прочитав эту книгу, вы продиагностируете свои сильные стороны в роли менеджера и выявите важные области, требующие дальнейшего развития. Чтобы помочь вам продолжить собственное развитие, мы собрали целую коллекцию проектов, особенно полезных для практического понимания концепций и навыков, о которых мы пишем. Они содержатся в справочном томе “Пятьдесят видов деятельности по саморазвитию”, и они помогут вам превратить идеи в действия.

Мы несем, как авторы, полную ответственность за книгу и выраженные в ней взгляды. Мы отдаем себе отчет, что эти идеи иногда очень радикальны и выглядят вызывающе, но наш опыт показывает, что они помогают менеджерам выжить в жестком современном деловом мире. Мы надеемся, что вы, наши читатели, будете использовать книгу для развития эффективности своей работы и получите удовольствие от самонзучения, представляющего неотъемлемую часть нашего подхода.

*Майк Вудкок Дэйв
Фрэнсис*

Francis D. and Woodcock M. Fifty Activities for Self-Development. Aldershot: Cower, 1982.

ЧАСТЬ 1

Введение

Европейские менеджеры переживают ныне времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это влияет на все стороны жизни организаций, вызывая реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуверенности и отчаянию.

За последние двадцать лет в структуре и деятельности как частных, так и государственных компаний произошли значительные изменения. Возможно, наиболее существенное из них — рост международной конкуренции, ведущей к тому, что выживают только наиболее эффективные фирмы. Это ярко иллюстрируют наши собственные дома и принадлежащие нам вещи. В типичном доме можно увидеть на кухне испанский холодильник, английскую плиту, итальянскую посудомойку и белье из Индии. Пол в гостиной может быть покрыт американскими коврами, а электроника, вероятно, будет японской. Стоящий в английском гараже автомобиль может быть как шведским, немецким или японским, так и английским.

В Европе менеджеры обязаны справляться с уникальными проблемами. К примеру, экономические и политические надстройки Европейского экономического сообщества вызывают к жизни особые законы, которые создают одни возможности, сдерживают другие и содержат свои собственные ограничения и загадки. На решения менеджеров постоянно влияют исторические традиции и примеры.

Часто слышатся мрачные предсказания о будущем уровне жизни и перспективах деловой активности в Европе. Многие наблюдатели высказывают мнение, что

деловой мир проходит через этап, который можно охарактеризовать падением прибыли, недостатком энергии, безудержной инфляцией, безработицей, общественными беспорядками и повышенной политической нестабильностью. Однако предсказатели судного дня упускают одну важнейшую характеристику человека: способность к инновациям и преодолению трудностей. Пессимистические точки зрения зачастую очень наивны, а могут и сами приближать негативные ситуации, которые они предсказывают. Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач. Растущая изменчивость и враждебность жесткой внешней среды означает, что все организации в мире предъявляют все более высокие требования к своим руководителям. Так, в частности, они должны стать более умелыми в обращении с непредсказуемым будущим. Как заметил один наш друг: “Неизменно только постоянство изменений”. Менеджеры должны развить в себе установки, способности и умения, которые позволят им четко и эффективно осуществлять управление в наступающие годы.

ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволили нам предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Наше исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэ-

тому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения — зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные

быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Встречаясь с проблемами, которые оказываются им не по силам, многие менеджеры ищут какого-либо руководства. К несчастью, многие управленческие рецепты, разработанные в прошедшие годы, не годятся для наших дней. В этой же книге вы найдете практический подход к управлению, исследующий и определяющий именно те характеристики и навыки, которые необходимы менеджерам и руководителям, если они хотят уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

КОНЦЕПЦИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

Фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы “системы”, т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека, мы называем *ограничением*. Мы использовали идею ограничений в наших ранних работах, и сейчас ясно, что эта концепция чрезвычайно полезна и содержательна.

Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по причинам, часть из которых видна невооруженным глазом, а часть теряется в туманном прошлом,— у них есть также области недоразвитых способностей. Эти последние мы и обозначаем как ограничения. Наша теория предлагает в качестве быстрее и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Внимание вообще нужно сосредоточивать на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе. Большинство менеджеров достаточно проникательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точного определения этих нужд, так и средства для их реализации. Концепция ограничений предоставляет управлению ясный и всесторонний способ проверки имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личных и деловых качеств.

ЧТО МЫ НАЗЫВАЕМ СПОСОБНОСТЬЮ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены ограничения саморазвития менеджера. Мы основываем определение эффективного управления на проанализированных ранее одиннадцати факторах. Вкратце мы считаем, что управление в наступающие десятилетия потребует наличия у менеджера следующих навыков и способностей:

- Способность управлять собой
- Разумные личные ценности
- Четкие личные цели
- Упор на постоянный личный рост
- Навык решать проблемы
- Изобретательность и способность к инновациям
- Высокая способность влиять на окружающих
- Знание современных управленческих подходов
- Способность руководить
- Умение обучать и развивать подчиненных
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, мы не считаем, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительным образом обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения может быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений.

ОДИННАДЦАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

1: Неумение управлять собой

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою про-

изводительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, неполностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены *неспособностью управлять собой*.

2: Размытые личные ценности

От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены *размытостью личных ценностей*.

3: Смутные личные цели

Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и упускаются поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены *нечеткостью личных целей*.

4: Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать

острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

5: Недостаточность навыка решать проблемы

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного *недостаточностью навыка решать проблемы*.

6: Недостаток творческого подхода

Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен *недостатком творческого подхода*.

7: Неумение влиять на людей

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по поло-

жению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен *неумением влиять на окружающих*.

8: Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, незтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием* сути управленческого труда.

9: Слабые навыки руководства

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения — плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен *недостатком способности руководить*.

10: Неумение обучать

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению

четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен *неумением обучать*.

11: Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает *низкое умение сформировать группу*.

РАЗВИВАЯ СВОИ УМЕНИЯ

Бурные времена порождают новые заботы и для организаций, но наиболее непосредственно воздействуют на людей. Это может быть менеджер, уровень жизни или привычки которого оказываются под угрозой, потенциальными возможностями которого пренебрегают, или, например, тот, у кого вообще нет стоящей работы. Поэтому вкладывать время и энергию в поддержание и повышение своей квалификации в личных интересах каждого руководителя. Это лучшая страховка от опасностей, связанных с современной жизнью управленца.

Общественные системы отличаются друг от друга, и они ограничивают личные возможности, оценивая одни виды деятельности более высоко, чем другие. Однако всюду, за исключением слабых или тиранических режимов, люди имеют возможности влиять на свое будущее и быть главными строителями своих собственных судеб. Эта способность выбирать свое будущее или влиять на него является, видимо, наибольшей ценностью для человека, однако лишь немногие реализуют свои возможности полностью. А жизнь остальных предопределена теми ограничениями, которые, как им кажется,

случай, прошлое или обязанности налагают на них.

Способность распоряжаться своей судьбой может быть определена как “ответственность за себя”, и эта идея является основной для данной книги. Мы знаем по опыту, что ответственными за себя становятся не сразу. Напротив, это постепенный и не такой уж мирный процесс: сначала осознаются свои возможности, а потом — пути их практической реализации. Занятые на руководящей работе в силу самой профессии участвуют в процессе перемен — и качество их деятельности зависит от способности управлять окружающей действительностью, выбирать лучшие решения, концентрировать усилия и умело приспосабливаться.

Эта книга субъективна, но, мы надеемся, она достаточно логична. Поскольку в жизни организаций все больше, как мы считаем, требовательности и нестабильности, им необходимы в качестве руководителей более способные люди. Мы также знаем, что становится все труднее отвечать прописными истинами на все управленческие вопросы. Поэтому от менеджера во все большей степени требуется способность опираться на самого себя, учиться с большей ответственностью относиться к себе, своей карьере и потенциалу. Ответственность за себя, таким образом, увеличивает полезность каждого менеджера, его могущество и способность уцелеть, а организация получает важный ресурс, который будет оставаться ценным и в будущем.

Организации требуют от всех своих менеджеров четкой и эффективной работы, но сами не могут взять на себя развитие всех навыков во всех менеджерах. Даже если бы это было возможно, это истощило бы ресурсы организации и подорвало бы ее стабильность. Поэтому в развитии управленческих навыков должны участвовать и организация, и сам руководитель.

Для руководителей очень полезно усвоить последовательный и систематизированный подход к своему развитию. По мере того как совершенствуются профессиональные навыки и умения, формируется твердая основа для компетентной работы. Развивая нашу модель, мы стремились найти в ней место для последних достижений науки о поведении и изложить их литературным и понятным языком. С другой стороны, нас больше заботит практическая польза, нежели теоретическая эlegantность, ведь именно беседы с руководителями-практиками позволили нам сделать полезные методические

рекомендации. Мы избегали экспериментальной проверки в тех случаях, когда были уверены в своей правоте, и наши предложения субъективны. Мы ожидаем, что по мере чтения этой книги будут усваиваться те идеи, которые имеют смысл для Вашей конкретной ситуации.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Мы построили эту книгу так, чтобы Вы получили от нее максимум пользы. Следом за Введением в Части 2 приглашаем Вас провести предварительное исследование Ваших личных ограничений. Затем, в Части 3, Вы познакомитесь с одиннадцатью рефератами, каждый из которых разъясняет одно из описанных ограничений. Все же вместе они полностью излагают наш подход к проблеме руководства людьми — управлению, наиболее уместному для организаций и индивидов в настоящем и в наступающие десятилетия. Поскольку многие идеи взаимосвязаны, просим Вас прочитать Часть 3 полностью. По мере того как Вы будете делать это, некоторые подходы покажутся Вам уже знакомыми, другие же — совершенно новыми. Те и другие вместе дадут Вам хорошую основу для оценки Ваших управленческих способностей и задач Вашего саморазвития.

В Части 4 предлагаются два дополнительных теста, первый из которых сформирует для Вас обратную связь с окружающими — покажет Вам, как они видят Ваши ограничения,— а второй поможет сопоставить Ваши достоинства и слабости в роли менеджера с требованиями Вашей работы. Таким образом, оценка Ваших ограничений будет более точной, и планы Вашего саморазвития будут иметь больше шансов на успех.

Часть 5 представляет собой руководство по тем практическим действиям, которые могут быть предприняты для устранения Ваших ограничений. Она поможет Вам заглянуть вперед и начать поиск средств и методов, способных помочь развитию Ваших управленческих навыков. Эта информация дается в конце книги по двум основным причинам:

- Только после работы с материалами Части 4 Вы будете располагать правильным анализом того, что Вам требуется.
- Такое расположение поможет Вам получить глу-

бокое представление о нашем теоретическом подходе, прежде чем Вы приступите к изучению конкретных методов устранения ограничений.

Книга рассчитана на гибкое использование. Например, закончив проводимые после Части 3 тесты, Вы должны вернуться к ней и вновь прочитать разделы, наиболее подходящие к Вашему случаю. Наш метод основан на экспериментировании и обучении на опыте. Работая над устранением своих ограничений, Вы можете прибегать к тестам для того, чтобы следить за своими успехами.

Мы предлагаем Вам произвести самооценку, тест “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), содержащийся в Части 2, как можно раньше и до того, как прочтете главы, посвященные каждому ограничению. Знания, которые Вы получите, читая главы об ограничениях, могут повредить результатам тестирования.

Дополнительные тесты в Части 4 расположены именно здесь потому, что они дают новую информацию, которую лучше использовать уже после того, как Вы начнете понимать главные послышки модели ограничений. Вы можете завершить проведение оценок в Части 4 до того, как прочтете одиннадцать рефератов в Части 3.

Материалы книги предназначены в основном для использования отдельными менеджерами, однако они основаны на идеях, которые применялись и в более организованных программах обучения, а также в программах совершенствования целых организаций. Подходы, описанные в книге, полностью совместимы с содержащимися в наших предшествующих работах, предназначенных для тех, кто профессионально оказывает содействие организациям в перестраивании их работы. В нашем изложении теория ограничений охватывает три главные сферы развития человеческого потенциала, как это показано на рис. 1.

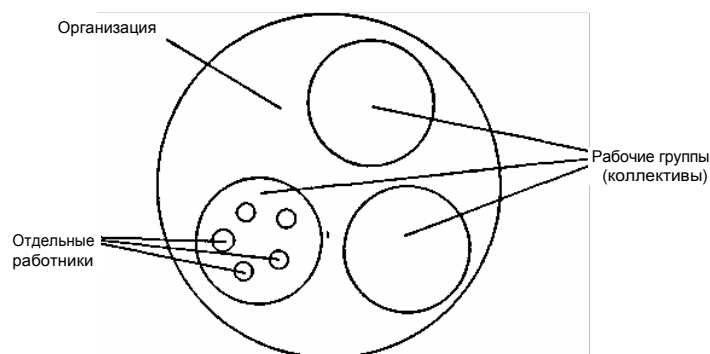


Рис. 1. Три главные области развития человеческого потенциала

- организациям в создании подходящих условий и возможностей для продуктивной деятельности отдельных работников и групп.

Вы можете использовать эту книгу как средство критической оценки Вашей нынешней управленческой квалификации — с выявлением пробелов и слабостей — и разработки практической программы Вашего развития. Но помните, что саморазвитие не имеет явного конечного пункта — это способ постоянного движения. Этот процесс никогда не кончается, поскольку постоянно меняющийся мир бизнеса требует от менеджера постоянного саморазвития.

В более широком контексте развитие человеческого потенциала направлено на оказание содействия:

- отдельным менеджерам в приобретении необходимых умений, знаний, представлений и ценностей;
- успешной совместной работе групп людей;

ЧАСТЬ 2

Оценка своих личных ограничений

Меняющиеся образцы и задачи управления наконец изучены, и теперь пора дать оценку вашим возможностям в роли менеджера. Для этого мы предлагаем провести тест “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), что поможет установить ваши сильные стороны и ограничения. Оценив себя до того, как вы продолжите чтение, вы создадите полезную обратную связь и более целесообразно используете рефераты, описывающие ограничения в Части 3.

РАБОТА С ТЕСТОМ “АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ” (“ВЫ САМИ”)

НАЗНАЧЕНИЕ ТЕСТА

Дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

ВРЕМЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

МАТЕРИАЛЫ ТЕСТА

Содержание теста напечатано на следующих двух страницах, а таблицу для ответов можно скопировать, если вы не хотите пачкать книгу.

УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТА

Важно не торопиться с завершением работы, поэтому выберите спокойное место, где вас не будут беспокоить.

ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ

- I. Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкции.
- II. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите их анализ до окончания всего теста.
- III. По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

НЕКОТОРЫЕ ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕСТА

Тест и другие материалы книги можно использовать в занятиях по обучению руководителей, во время которых можно заполнять вопросники. Как указано в информации об авторских правах, издательство разрешает копировать материалы теста для личного или некоммерческого использования.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Несмотря на последовательность и логичность теста, его результаты отражают ваши субъективные взгляды и поэтому должны рассматриваться скорее как содействие в самоанализе, чем мера анализа научного. Далее в книге мы научим вас собирать дополнительные данные, которые позволят оценить достоверность и объективность ваших выводов.

Анализ своих ограничений ("Вы сами")

ИНСТРУКЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТА

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете НО утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справлюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в "натаскивание" и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управлен-

- ческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
 32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
 33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
 34. Я эффективно распределяю свое время.
 35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
 36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
 37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
 38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
 39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
 40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
 41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
 42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
 43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных,
 44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
 45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
 46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
 47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
 48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
 49. Я хорошо составляю планы.
 50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
 51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
 52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
 53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.

54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в целом влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. “Открытый и легко приспосабливающийся” — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ ДЛЯ ТЕСТА “АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ” (“ВЫ САМИ”)

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Проработав все ПО утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Итого:

ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА “АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ” (“ВЫ САМИ”)

ИНСТРУКЦИИ:

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец (“Ваш результат”) приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец “Ранг”, придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец “Обратный ранг”, придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке “Личные достоинства” содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке “Личные ограничения” — области, требующие первоочередного развития.

38

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный	Ограничения ранг
A	Способность управлять собой		Неумение управлять собой	
B	Четкие ценности		Размытость личных ценностей	
C	Четкие личные цели		Смутные личные цели	
Д	Продолжающееся саморазвитие		Остановленное саморазвитие	
E	Хорошие навыки решения проблем		Недостаточность навыка решать проблемы	
F	Творческий подход		Недостаток творческого подхода	
G	Умение влиять на окружающих		Неумение влиять на людей	
H	Понимание особенностей управленческого труда		Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	
I	Способность руководить		Недостаток способности руководить	
J	Умение обучать		Неумение обучать	
K	Умение наладить групповую работу Сильные стороны		Низкая способность формировать коллектив Ограничения	

ТАБЛИЧКИ ИТОГОВ

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца “Обратный ранг”

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца “Ранг”

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

1. *Неумение управлять собой*: Неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. *Размытость личных ценностей*: Отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. *Смутные личные цели*: Отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. *Остановленное саморазвитие*: Отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы*: Отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. *Недостаток творческого подхода*: Отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. *Неумение влиять на людей*: Недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: Недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. *Слабые навыки руководства*: Отсутствие практи-

ческих способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. *Неумение обучать*: Отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. *Низкая способность формировать коллектива*: Неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

ЧАСТЬ 3

Ограничения личной эффективности

В Части 2 мы воспользовались тестом для оценки того, что может препятствовать вашей эффективной работе в роли руководителя. В частности, вас просили установить три личных ограничения. Часть 3 предназначена для того, чтобы помочь вам глубже изучить свои ограничения. Здесь основным правилом является принцип “Узнай своего врага”, так как, по нашему мнению, первый шаг к самосовершенствованию — это выявление и анализ того, что препятствует вашей успешной работе в качестве руководителя.

Во всех главах Части 3 содержится не только описание ограничений, но также хорошо отработанные способы, которыми вы можете воспользоваться, чтобы устранить или ослабить данное ограничение. Далее приводятся некоторые ключевые понятия и идеи, рассматриваемые в каждой главе.

ОГРАНИЧЕНИЕ 1. НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

- Поддержание физического здоровья
- Рациональное распределение сил
- Преодоление трудностей
- Выход из стрессов
- Рациональное распределение времени
- “Удвоение” — Максимальное использование времени и возможностей
- Характеристика руководителя способного/неспособного управлять собой
- Когда руководители более всего нуждаются в способности управлять собой

ОГРАНИЧЕНИЕ 2. РАЗМЫТЫЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

- Что такое ценности?
- Отношение к ценностям
- Выработка ценностных установок
- Жизненная позиция
- Активные и пассивные менеджеры
- Как прояснить и изменить ценности
- Ценности менеджера
- Характеристика руководителя с четкими/размытыми ценностями
- Когда руководители более всего нуждаются в четких личных ценностях

ОГРАНИЧЕНИЕ 3. СМУТНЫЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ

- Выбор целей: жизненная позиция
- Принципы постановки целей
- Зачем нужно ставить себе цели
- Как нужно ставить себе цели
- Оценка своего продвижения
- Оказание помощи другим в выборе целей
- Общие ограничения при выборе целей
- Характеристики руководителя с четкими/нечеткими личными целями
- Когда руководители более всего нуждаются в четкости личных целей

ОГРАНИЧЕНИЕ 4. ОСТАНОВЛЕННОЕ САМОРАЗВИТИЕ

- Что такое саморазвитие?
- Общие ограничения на пути высвобождения личного потенциала.
- Взгляд на себя
- Эффективная обратная связь
- Развитие открытости и гибкости
- Профессиональный и должностной рост
- Остановленное саморазвитие как ограничение
- Характеристики руководителя с остановленным активным саморазвитием
- Когда руководители более всего нуждаются в саморазвитии

ОГРАНИЧЕНИЕ 5. НЕДОСТАТОЧНОСТЬ НАВЫКА РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

- Систематизированное решение проблем
- Цикл систематизированного решения проблем
- Техника решения проблем
- Уровни принятия решений
- Использование людей и ресурсов для решения проблем
- Характеристики руководителей, имеющих/не имеющих навыки решения проблем
- Когда руководители более всего нуждаются в навыках решения проблем

ОГРАНИЧЕНИЕ 6. НЕДОСТАТОК ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА

- Барьеры для творческого подхода к работе
- Творческое решение проблем
- Изучение проблем
- Генерирование идей
- Отбор идей
- Планирование нововведений
- Обратная связь и оценка
- Творческие группы и организации
- Управление творческими группами
- Личная изобретательность
- Характеристики руководителя с творческим/недостаточно творческим подходом
- Когда руководители более всего нуждаются в творческом подходе

ОГРАНИЧЕНИЕ 7. НЕУМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ

- Непосредственное влияние на окружающих
- Уверенность в себе
- Что мешает быть уверенным в себе
- Улучшение личных отношений
- Как направлять действия окружающих
- Методы управленческого влияния
- Основы воздействия на группы и системы
- Развитие умения слушать других
- Характеристики руководителя, умеющего/не умеющего влиять на людей

Когда руководители более всего нуждаются в умении влиять на окружающих

ОГРАНИЧЕНИЕ 8. НЕДОСТАТОЧНОЕ ПОНИМАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

- Корпоративная философия руководства
- Ограничения, препятствующие эффективной работе организаций
- Создание благоприятного климата для работы
- Энергия личности в организации
- Общие ограничители мотивации
- Регуляторы мотивации и главные мотиваторы
- Понимание управленческого труда
- Развитие теории лидерства
- Современные взгляды на лидерство
- Ситуационное лидерство
- Личность лидера
- Характеристика руководителя, хорошо/недостаточно понимающего особенности управленческого труда
- Когда руководители более всего нуждаются в понимании особенностей управленческого труда

ОГРАНИЧЕНИЕ 9. СЛАБЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДСТВА

- Роль руководителя
- Анализ своей роли
- Трудности руководства
- Определение работы для подчиненных
- Делегирование ответственности
- Вознаграждение эффективной работы
- Список поощрений
- Обращение с “трудными” людьми
- Характеристики менеджера, умеющего/не умеющего руководить
- Когда более всего нужны высокие навыки руководить

ОГРАНИЧЕНИЕ 10. НЕУМЕНИЕ ОБУЧАТЬ

- Обучение как ключевая задача управления
- Менеджер — по совместительству преподаватель

- Создание атмосферы, благоприятствующей личному росту
- Развитие мастерства
Характеристика среды, способствующей обучению
- Выявление индивидуальных потребностей в обучении
- Проведение аттестационных собеседований
- Развитие умения консультировать
- Возможности для консультирования
- Рекомендации по созданию эффективной обратной связи
- Обучение на опыте
- Освоение новых задач
- Навыки тренировки
- Характеристики руководителя, умеющего/не умеющего обучать
- Когда руководители более всего нуждаются в способности обучать

ОГРАНИЧЕНИЕ 11. НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ ФОРМИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ

- Понимание потенциала групповой работы
- Роль лидера коллектива
- Установление приоритета коллективности
- Программа создателя коллектива
- Эффективный стиль руководства
- Развитие зрелости коллектива
- Стадии развития коллектива
- Преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива
- Характеристики руководителей с высокой/низкой способностью формировать коллектив
- Когда руководители более всего нуждаются в способности создавать коллектив

Мы предлагаем вам прочитать все главы, посвященные ограничениям, в особенности те, которые, по вашему мнению, больше соответствуют вашему случаю, но помните, что тест “Анализ своих ограничений” дает лишь *вашу субъективную оценку*. Она значима, но может быть недостаточно точной. В Части 4 содержатся два других приема, с помощью которых можно повысить точность

оценки. Тест “Анализ ограничений (работа)” может прояснить те конкретные требования, которые ваша работа предъявляет к вам, и то, как эти требования соотносятся с вашими ограничениями. Тест “Анализ ограничений (окружающие)” дает возможность собрать оценки ваших способностей окружающими и сопоставить их взгляды с вашими.

В этом месте книги вы можете выбрать:

1. Углубленное изучение глав об ограничениях, помня о возможной смещенности результатов и субъективности теста “Анализ своих ограничений”; или
2. Обращение к Части 4 и выполнение других тестов для более точного осознания своих ограничений до чтения разделов об ограничениях.

ОГРАНИЧЕНИЕ 1:

Неумение управлять собой

Фабрика работала плохо. Из-за международной конкуренции, спада в мировой экономике и сужения внутреннего рынка прибыльность была низкой. Генеральный директор Джордж Смит отдавал работе все свое время, рано приезжал, задерживался допоздна, брал работу на дом, метался с одного совещания на другое в горячке менеджерской активности. Каждый вечер он возвращался домой лишь для того, чтобы просматривать документы, писать отчеты, а потом, совершенно истощенный, сидел перед экраном телевизора, уставившись в статью в управленческом журнале. Хотя он и обсуждал с женой планы на отпуск, приходилось постоянно откладывать его, чтобы справиться с очередным “кризисом”. Поначалу жену сердила поглощенность Джорджа своей работой, но, не сумев повлиять на его поведение, она впала в состояние молчаливого осуждения.

Стиль работы Джорджа был логическим и четким, а его внешний вид — как раз наоборот. Он был бледным, с излишним весом, постоянно ерзал или постукивал пальцами по первой попавшейся поверхности. Он непрерывно курил и позволял себе носить мешковатую, грязную и потертую одежду.

Его всепоглощающей страстью была менеджерская компетентность, и свои редкие свободные часы он посвящал чтению лекций студентам по проблемам управления. Однажды он

услышал, как его называют “работоголиком”, но не придавал этому значения, счел это поверхностным суждением безответственных и неумелых сотрудников. В то же время ему приходилось напрягать все силы, чтобы успевать за безжалостным графиком своей работы. Один из его близких сказал: “Джордж отдает работе слишком много и совершенно не заботится о себе. Боюсь, он может сорваться”. Поэтому коллег Джорджа не удивила весть о том, что он попал в больницу с сердечным приступом.

Джорджу повезло: он выздоровел и вернулся к работе. Но он вернулся с изменившимся отношением к ней и жизни. Он сказал: “Я по-прежнему хочу работать и добиваться результата, но не собираюсь обращаться с собой как с машиной”. Только почти расставшись с жизнью, он научился по-другому относиться к себе.

ПОЧЕМУ ВСЕМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НЕОБХОДИМО УМЕТЬ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

В работе руководителей много привлекательного. Они имеют возможность развивать свои умения и сильные стороны, а также получать удовольствие от новых ситуаций и нового опыта. В хорошо управляемой организации роль менеджера полна достоинства и силы. Большинство менеджеров считают свою работу захватывающей. Однако, если бы организационные процессы и события всегда развивались последовательно и по плану, менеджеры вообще были бы не нужны. Роль менеджера неизбежно включает в себя работу со сложными проблемами и выбор в условиях неясных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер часто испытывает стрессы.

Работа жаждет всей энергии человека, полной поглощенности ею и может выжать из руководителя всю его непосредственность, творческую силу, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморализацией и даже заболевают. Точно как в пословице “Сапожник всегда без сапог”, руководители часто не следят за собой с тем же рвением,

с каким они отдаются достижению своих рабочих целей. Внимание отдельных менеджеров, таких как Джордж Смит, может настолько быть поглощено важностью их работы, что на службе своей организации они подрывают собственное здоровье и жизненные силы.

Даже если менеджер вынужден пренебрегать собой, долгосрочный эффект от этого часто серьезен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно, неудач в работе. Джордж Смит понял: чтобы предотвратить саморазрушение, требуется эффективно управлять собой. Чтобы управлять другими, нужно сначала научиться управлять собой.

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ?

Этот раздел можно озаглавить “Забота о менеджере и поддержание его работоспособности”, поскольку здесь предпринимается попытка установить, как с успехом удовлетворить требованиям жизни руководителя. Управление собой — сложная задача, поэтому полезно определить характерные черты руководителя, хорошо управляющего собой. Следующий ниже список открыт — добавьте в него все, что вы считаете важным для себя.

- Здоровое тело
- Отсутствие вредных привычек
- Энергичность и жизнестойкость
- Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе
- Способность справляться со стрессом
- Эффективное использование времени

Все аспекты управления собой взаимосвязаны, но для удобства мы исследуем проблему с четырех точек зрения: 1) поддержание физического здоровья, 2) рациональное распределение сил, 3) преодоление трудностей, 4) рациональное распределение времени.

ПОДДЕРЖАНИЕ ФИЗИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ

Было время, когда каждый усердно тренирующийся человек становился объектом едких замечаний со сторо-

ны осанистых господ, попыхивающих сигаретами над бокалами джина с тоником. Современные руководители куда лучше понимают необходимость поддержания физической формы. Изменилась мода, и сейчас просто неудобно признать, что вы не играете в теннис, не плаваете, не бегаете по утрам, не ходите в сауну или не имеете яхты. Уже столько написано о различных видах спорта и способах делать зарядку, что излишне повторять это здесь. Однако практический опыт и наблюдение за менеджерами, хорошо управляющими собой, убедили нас в содержательности следующих принципов.

Следите за своим весом. Удачливому и занятому руководителю предоставляется масса возможностей слишком много есть и пить. Избыточный вес убийствен. Если у вас избыточный вес, очень важной задачей для вас становится выбор здорового образа питания. Существуют специальные организации, книги и специалисты, профессионально обучающие тому, как управлять собой в вопросах питания. Делайте упражнения, которые вам нравятся. Наши тела предназначены для работы, и без нее они слабеют. Большинство видов управленческой работы позволяет использовать лишь часть потенциальных возможностей организма, поэтому для менеджера необходимо выбрать способ тренировки и постоянно к нему прибегать. Однако по опыту мы знаем, что, не ощущая удовольствия и радости, трудно настойчиво продолжать тренировки. Поэтому вам необходимо отыскать такой вид деятельности, который доставлял бы вам удовольствие и обеспечивал поддержание здоровья.

Балансируйте свои нагрузки. Одни виды деятельности истощают силы, другие их восстанавливают. Здоровье — это вопрос равновесия, поэтому для менеджеров важно не допускать несбалансированности своих нагрузок. Выбирайте такие виды деятельности, которые совместно обеспечивают наполненную и разнообразную жизнь. Праздники необходимы, потому что они дают возможности, которые просто не встречаются в ходе обычной деловой жизни.

Избегайте вредных привычек. Менеджеры подвержены многим распространенным пристрастиям. Наиболее известны табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья, и риск возрастает с ростом их потребления. Многие заядлые курильщики озабочены тем, чтобы “бро-

силь”, но трудность в том, что они не знают, как расстаться с давней привычкой. Основа умелого управления собой — контроль своего поведения. Ради этого придется расстаться с ненужными привычками, и, поступая так, вы больше узнаете о самом себе.

Будьте разумны в путешествиях. Многие менеджеры часто ездят по стране или по миру, испытывая физические нагрузки и стрессы. Так как путешествие может быть крайне выматывающим и продолжительным, отправляясь в него, следует экономно относиться к своим силам. Если уж поездка действительно необходима, задайтесь вопросом: “Какой из возможных способов путешествия наименее тяжел, сэкономит больше времени, наиболее продуктивен и приятен?”

Проживание в гостиницах — это еще одна потенциально стрессовая ситуация. Имея дело с большим количеством людей, персонал большинства современных отелей зачастую оказывается незаинтересованным в том, чтобы было удобно каждому. Составление планов на будущее и использование навыков влияния на окружающих (Ограничение 7) может помочь вам получить именно то, что вам нужно.

Наш опыт в обсуждении проблем управления собой с менеджерами свидетельствует, что принципы быстро усваиваются, но реальных изменений добиться труднее. Один руководитель так высказался по этому поводу: “Все эти разговоры о здоровье очень хороши, но главное в том, чтобы каждый действительно сам проникся заботой о своем состоянии. Если вы реально не заинтересованы в самом себе, все самые лучшие в мире советы будут отскакивать как горох от стенки”.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛ

Человеческую энергию можно описать как потенциальную способность к восприятию, развитию и достижениям. Некоторыми она воспринимается как конечный ресурс, подобный топливу в бензобаке; они думают, что конец наступает, когда оно кончается. Но человеческая энергия — это более сложное явление.

Молодые на самом деле обладают большими силами, пожилые — в общем меньшими. Также справедливо, что одни быстро растрачивают свои силы, другие на про-

тяжении всей жизни сохраняют энергичность и активную жизненную позицию. Эти наблюдения свидетельствуют, что человеческая энергия наряду с физическими имеет психологические источники. Энергичность человека уменьшается или увеличивается по эмоциональным причинам.

ЭНЕРГИЯ И ЭМОЦИИ

Психическую энергию можно использовать в позитивном и созидательном направлении, а можно — в негативном и разрушающем. Можно подорвать эффективность работы других, подавляя или унижая их, и можно заблокировать рост своей эффективности, подавляя или не признавая свои чувства.

Многие менеджеры неспособны или не желают считаться со своими чувствами. Они отвергают эмоции как досадную помеху — нежелательное вторжение в деловой мир. Многие эмоции они считают отрицательными и были бы рады исключить их из своей деловой жизни: гнев, страх, ревность, самоумаление, ранимость. Эмоции, которые они признают (и причины, по которым они считают их полезными и положительными), включают следующие:

Волнение: поскольку оно стимулирует активность;

Сопереживание: поскольку оно делает управление гуманным;

Заинтересованность: поскольку она помогает продвигаться вперед;

Любопытство: поскольку оно помогает осваивать новые сферы; и

Уверенность: поскольку она добавляет солидности и изящества усилиям работников.

Опытные люди ценят все свои чувства и не боятся, например, выразить разочарование или гнев при потере контракта или расстроиться оттого, что уходит ценный сотрудник. Те же, кто стремится избежать выражения чувств, не дают разрядиться напряжению, неизбежно накапливающемуся в жизни руководителя. Подавляя часть своей природы, они могут уменьшить уважение к себе, поскольку ведут себя как “полагается”, а не как им хотелось бы.

Бывает, что руководитель обладает развитой способ-

ностью выявлять и решать проблемы и в то же время в эмоциональном отношении остается ребенком. Это может стать серьезным недостатком, так как управленческая деятельность требует эмоционально зрелых людей. Один из способов изучения эмоционального развития связан с оценкой чьей-либо “силы”. Про некоторых менеджеров говорят: он — “слабый”, “пустой”, “мелкий”, “сырой”, используя слова, характеризующие людей, которым не хватает уверенности в себе. Способность действовать уверенно, энергично и изобретательно требует эмоциональной зрелости, которую можно определить как умение идти навстречу острым ситуациям, эффективно с ними справляться, не переживать из-за своих действий и знать, как их улучшить в следующий раз. Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы — сложная задача, но мы предложим вам некоторые рекомендации, которые ужегодились другим.

Стремитесь изучить себя. Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Вот первых, менеджер, подавляющий свои эмоции, стремясь вести себя не так, как было бы откровеннее, а так, как “следует”, может лишиться природной уверенности. Вот вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний и раскрепостить свою личность.

Не бойтесь выразить свои чувства. Трудно переоценить значение выражения своих чувств для поддержания здоровья и сил человека. Необходимо переживать, признавать и выражать свои чувства. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего. У него затруднены отношения с окружающими, ухудшаются результаты, сокращается полнота ощущений от жизни.

Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими. Общение с окружающими — это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях. Для большинства людей самые глубокие чувства — это те, которые связаны с окружающими, и тесные личные отношения с ними питают жизненную энергию человека. *Ищите вызов.* Успех обычно увеличивает способность

конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и “побеждая” вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать и обязательно вызовут истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбирать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них. Ошибаться и терпеть неудачи — это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя самого и исправить свои действия в будущем. Признание неудач — это необходимая составная часть человеческого опыта.

Оцените, чего вы стоите. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное отношение существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого необходимо время от времени праздновать свои удачи.

Наблюдение за собой — важный способ изучения своих сил. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны действовать:

- Продуктивно распределять те силы, которыми они располагают; и
- Выявлять все психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса сил.

Второе — выявление психологических барьеров — наиболее трудно, поскольку каждый человек привыкает работать на определенном уровне нагрузок и затрат энергии. Необходимо разрушить привычные образцы и заставить себя действовать с большей затратой сил. Это требует времени, но, позволив себе выражать волнение, заинтересованность, другие чувства и свободно следуя им, можно многого добиться. В результате можно более четко идентифицировать и оценить все то, что мешает вам в работе.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ

Люди очень по-разному реагируют на затруднения. В то время как один может страшно расстроиться, потеряв часы, другой спокойно справляется с серьезной международной кризисной ситуацией, не чувствуя никакого потрясения. Полезно поразмышлять над влиянием затруднений на действия людей. Во всякой управленческой работе они время от времени возникают, но вот когда руководитель говорит, что он “в затруднении”, это обычно означает, что он чувствует себя неспособным подобающим образом справиться со своими обязательствами и требованиями ситуации.

Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок. Большинство показателей стрессов и напряжений постоянно возрастает, в особенности вызванная ими заболеваемость. Во многих западных странах каждый пятый в тот или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Словом “стресс” обычно описывается ощущение внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдастся и избегает нагрузки хотя бы мысленно. Полезно, однако, знать, что стресс — это реакция человеческого организма и в определенной степени ею можно управлять.

С другой точки зрения, стресс полезен, поскольку он стимулирует активность. Недостаточная нагрузка и нехватка острых ситуаций также могут привести к появлению личных проблем. Большинство людей нуждается в определенном уровне нагрузок, чтобы действительно заинтересоваться, и многие достигают в работе наиболее ценных результатов, испытывая затруднения. Есть данные, свидетельствующие, что недостаточное напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы и нехватке самоуважения. Иде-

альная ситуация достаточно остра, чтобы стимулировать активность, но не предъявляет избыточных требований. В качестве примера приведем выбор инструктора человеком, желающим научиться катанию на лыжах. Слишком требовательный и грубый инструктор может вызвать страх и желание прекратить обучение, но ленивый инструктор не создает достаточной заинтересованности. Начинающему требуется такой стиль обучения, такие препятствия и поддержки, чтобы возникало здоровое напряжение и желание развивать свое умение.

Разница в реакциях людей на одни и те же потенциально стрессовые ситуации заставляет исследователей углубляться в изучение причин, по которым одни менее подвержены стрессам, чем другие, в ситуациях, когда внешние требования примерно одинаковы. Медики обнаружили, что люди, относительно менее восприимчивые к порождающим стресс проблемам, избирают образ жизни, позволяющий им легко справляться с предъявляемыми к ним требованиями. Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты.

1. Они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятности возможностей.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например к интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удается управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный

уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность менеджера ясно и объективно оценивать требования работы и творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться, если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих методов — в познании процессов, происходящих внутри вас, и сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Некоторые руководители выполняют значительный объем работы в ограниченные сроки, другие жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за «недостатка времени». Для последних возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться временем поистине драгоценна.

Учиться эффективно использовать время следует начинать с понимания того, куда оно у вас уходит. Без полного представления о вашей ежедневной работе нет никаких оснований для внесения изменений. Начав изучать использование своего времени, вы, вероятно, придете к некоторым из следующих оценок:

- Я позволяю себе тратить свое время на других.
- Я растрачиваю время на мелочи.
- Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.
- Я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.
- Я делаю то, что могли бы выполнить другие.
- Я не добиваюсь целей в поставленные мною сроки.

Как говорится, «то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы», и те же факторы, которые снижают эффективность в использовании времени, подрывают нашу общую эффективность.

Ключ к улучшению использования времени — это осведомленность. Недавно в спортивном мире были выработаны методы, позволяющие развивать навыки самосознания с куда большей точностью. В качестве примера нового метода проведем сравнение подходов двух инструкторов, обучающих катанию на коньках.

Джека убедили пойти покататься на коньках вместе с детьми. Поскольку он до этого ни разу не стоял на коньках, он решил взять несколько уроков. Его первый инструктор постоянно давал указания, исправлял ошибки и старался учить так, как это делают, другие. На втором уроке у Джека был другой инструктор, сосредоточивший свои усилия на том, чтобы помочь ему понять, что происходит, когда тот делает на льду те или другие движения. Этот инструктор задавал вопросы типа следующих:

- Что вы ощущаете, когда быстро двигаетесь?
- Какое движение делает нога при повороте?
- Как меняется дыхание при ускорении?
- Что произошло, когда вы упали?
- Что вы говорите себе о своих способностях?

Второй инструктор помогал Джеку лучше понимать последствия различных движений и учиться, опираясь на

возрастающее осознание того, что с ним происходит. В результате создавалась обратная связь с уже накопленным опытом, что, конечно, лучше, чем учиться только на жестких указаниях.

Наблюдать за затратами своего времени и оценивать, действительно ли эти затраты соответствуют вашим нуждам, можно с помощью вопросов, сходных с теми, какие задавал Джеку инструктор:

- Что я испытываю, делая это?
- Какие свои способности я использую?
- Каков результат моих временных затрат?
- Испытываю ли я напряжение в данный момент?
- Действительно ли я полон энергии и сил?
- Как и почему я решил потратить время именно на это?

Обратите внимание: эти вопросы служат лишь для получения информации, не для вынесения суждений. Если вы не удовлетворены собой, ваши суждения могут затруднить процесс обучения и внесения изменений. Куда более полезно просто посмотреть на то, как вы тратите время, и собрать эти наблюдения. Это мало-помалу повлияет на вашу самооценку, и перемены произойдут сами собой. Ключом к такому методу наблюдения за собой и обучения является самоосознание.

ВРЕМЯ И СИЛЫ МЕНЕДЖЕРА

У многих руководителей возникают проблемы с распределением времени: столько всего нужно сделать, что вполне можно было бы работать по двадцать часов ежедневно. Однако те, кто умеет им эффективно распоряжаться, становятся крайне скрупулезными, “вкладывая” свое время; они постоянно задают себе следующие вопросы:

- Надо ли мне делать это?
- Хочу ли я делать это?
- Какими могут быть потенциальные результаты?
- Как это сделать проще всего?
- Могу ли я привлечь себе в помощь дополнительные ресурсы?
- Не могу ли я делать также что-либо еще?

Идея, неявно содержащаяся в термине “вклад времени”, крайне полезна. Относитесь к своему времени так же, как удачливый вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду и поэтому выбирает определенные капиталовложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно так же и менеджер располагает ограниченным количеством времени и должен, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

УДВОЕНИЕ

На идею “Не могу ли я делать также что-либо еще?” нас натолкнули удачливые руководители, ухитряющиеся “угнаться за двумя зайцами”. Мы развили ее дальше и разработали метод, который назвали “Удвоение”. Целью “Удвоения” является сознательное использование времени для выполнения не одной, а нескольких задач сразу. Например, поездку по железной дороге можно использовать для чтения технического журнала, а послеобеденная беседа может пригодиться для опробования ваших взглядов или для того, чтобы научиться чему-либо у окружающих. Поскольку каждый момент времени может использоваться для выполнения нескольких задач, нужно четко представлять себе те возможности, которыми вы располагаете. “Удвоение” может стать полезным и в управлении, и в обычной жизни.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПОРЯЖЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны четыре общих черты:

1. Они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность, руководитель оценит, так ли уж она полезна. Та, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается.

2. Они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач от одного лица к другому.

С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на более ценную деятельность.

3. Они планируют использование времени. Составляется расписание действий, готовится та или иная форма сетевого плана так, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

4. Их подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, руководитель, эффективно использующий время, выберет такой метод, который приведет к эффективному решению проблемы.

ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ, СПОСОБНОГО / НЕСПОСОБНОГО УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

Коротко говоря, от руководителей, способных управлять собой, можно ожидать наличия характеристик, перечисленных ниже в правой колонке. Те же, кто неспособен управлять собой, обладают чертами, перечисленными в левой колонке.

Неумение управлять собой *Умение управлять собой*

Пренебрегает своим здоровьем	Поддерживает свое здоровье
Работает больше, чем положено	Ограничивает рабочее время
Живет разбрасываясь	Следит за равновесием между личной и деловой жизнью
Неспособен выделить себе время для отпуска	Планирует и устраивает себе перерывы для отдыха
Неэффективно организует свои путешествия	Разумно относится к своим поездкам
Сдерживает выражение чувств	Свободно выражает эмоции
Избегает самопознания	Стремится к самопознанию
Плохо использует время	Хорошо использует время
Старается управлять своими чувствами	Использует свои чувства

Не “ощущает” свою энергию
Пренебрегает разумным общением с окружающими

Не может смириться с неудачами

Не слишком высоко оценивает себя

Ищет всеобщего одобрения

Постоянно перенапрягается
Берет на себя невыполнимые задачи

Часто чувствует себя слабым

Принимает на себя излишние нагрузки

“Ощущает” свою энергию
Развивает разумное общение с окружающими

Смотрит на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное
Обладает большим чувством собственного достоинства
Способен сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе
Избегает стрессов

Принимает не каждый вызов
Обычно чувствует себя полным сил

Берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В СПОСОБНОСТИ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

Более всего нуждаются в способности управлять собой руководители, которые: работают под постоянным давлением, имеют большую свободу действий в расходовании своего времени, принимают важные решения, не оглядываясь на других, и те, ко времени и ресурсам которых предъявляются порой противоречивые требования. Нужна способность управлять собой и тем руководителям, работа которых вынуждает их время от времени делать смелые публичные заявления или идти на непопулярные решения. Руководители особенно нуждаются в этой способности тогда, когда они вынуждены отправляться в путешествия, долго оставаться вне дома или тратить много времени на встречи и общение с новыми людьми. Работа такого рода легко может нанести ущерб семейной жизни и времени, выделяемому на отдых.

ОГРАНИЧЕНИЕ 2:

Размытые личные ценности

Молодой менеджер Эндрю отправляется на встречу с опытным ветераном Мартином, чтобы получить консультацию по вопросам службы. Целью встречи была передача накопленного Мартином за годы работы опыта только что окончившему институт Эндрю. Далее мы приводим отрывок из их беседы:

Мартин: Как дела?

Эндрю: Да ничего. Проблем, правда, много.

Мартин: Что за проблемы?

Эндрю: В основном анализ складывающихся ситуаций и выбор среди имеющихся возможностей. Что еще может быть проблемой?

Мартин: Ты имеешь в виду обработку информации и планирование своих действий?

Эндрю: Да, ведь не выпускать из виду все относящиеся к делу факторы довольно трудно. Хуже всего, когда сам не знаешь, что нужно делать в первую очередь.

Мартин: Мне всегда удавалось разделить проблемы на две большие категории. К первой относятся те, которые связаны с поиском лучшего пути к определенной цели. Проблемы этого типа я называю техническими. Вторая категория куда более сложна — она связана с выбором правильного или наиболее подходящего

образа действий. Проблема здесь не в том, *как*, а в том, *что* делать. Проблемы, относящиеся к этой категории, я называю ценностными, потому что их решение зависит в конечном итоге от того, что ты считаешь важным и полезным. Мне всегда казалось, что ценностные проблемы создают для большинства людей самые сильные затруднения. Я считаю наличие ясной позиции по этим вопросам составной частью работы менеджера. Подходит тебе это или нет, но мы все стоим перед необходимостью нравственного выбора. Эндрю: Ну, я не связан с нравственными проблемами. Моя работа состоит в том, чтобы делать дело. Меня наняли для того, чтобы решать проблемы и добиваться результата. Пусть политики и священники выясняют, почему мы поступаем так или иначе. Я менеджер, и это значит — от меня ждут дела.

Мартин: Это верно, что твоя работа состоит в том, чтобы делать дело. Но в деловом мире ты еще и в определенном смысле садовник, и твоя работа — выращивать здоровый и продуктивный коллектив. И это требует от тебя большего, чем просто быть способным ловко решать проблемы. Тебе необходимо осознавать свое место в создании сообщества людей.

По мере развития разговора Эндрю становилось все более ясным различие между техническими и ценностными проблемами. Он согласился с тем, что ему, как растущему менеджеру, необходимо определить свою позицию в вопросе о ценностях. Для того чтобы лучше понять, о чем идет речь, он решил найти ответы на следующие вопросы:

- Что такое ценности?
- Почему важно иметь ценностные установки?
- Какими альтернативными возможностями мы располагаем?

Как можно прояснить и изменить ценности?
Каковы ценности руководителя компании?

ЧТО ТАКОЕ ЦЕННОСТИ?

Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принять решение подняться утром с постели или остаться в ней; питаться подобно Генриху VIII или индуистскому богомольцу; быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы лишь кое-как перебиться. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения и взглядов наших коллег и возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным. Ваши решения — то, что вы выбрали как важное и правильное,— оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим, и на то, каким человеком вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности — это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим.

КАКИМИ БЫВАЮТ ЦЕННОСТИ?

Некоторые ценности разделяются всеми членами общества или нации. Они распространяются и поддерживаются законами, средой, обычаями и всеобщим одобрением. Во всех обществах есть люди, чья работа или роль состоит как раз в прояснении и поддержании ценностей. Работа руководителя во всех ее видах обязательно включает в себя вынесение суждений о том, что важно, а что — нет. Далее приводятся некоторые из альтернатив, с которыми сталкивается большинство менеджеров.

СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ

Власть

Нужно ли относиться к ней с уважением?
Нужно ли подвергать ее сомнению?

Равенство полов

Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам?

Должны ли женщины иметь особые привилегии? Может ли пол влиять на поведение человека на работе?

Равенство рас

Могут ли расовые различия влиять на отношения людей?

Как вы относитесь к людям иной культуры?

Возраст

Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста?
Как ваше представление о возрасте влияет на ваше поведение?

Профессиональное положение

Насколько вы уважаете мнение эксперта? Насколько сильно влияет на ваше мнение о человеке его образование?

Отношение к риску

Не боитесь ли вы риска?
Пойдете ли вы на риск, зная, что неудача повлияет не только на вашу судьбу?

Результат работы

Чем должно пожертвовать, чтобы добиться результата?
Что вы считаете удовлетворительным результатом?

Помощь другим

До какой степени необходимо помогать тем, кто оказался в затруднении?

Должны ли люди отвечать за последствия своих поступков?

До какой степени необходимо помогать слабым людям?
Является ли оказание эмоциональной поддержки частью вашей работы?

Поощрения / наказания

Нормально ли реагируют люди на наказания? Какой вид наказаний действует лучше всего? До какой степени можно навязывать образцы? Чем можно реально заинтересовать людей?

Законность

Всегда ли следовать духу закона?
Всегда ли следовать букве закона?

Выигрыш / проигрыш

Хотите ли вы победить? Что означает одерживать победу? Должны ли окружающие проигрывать?
Насколько велики ваши шансы на выигрыш?

Участие в управлении

Стремитесь ли вы к “открытому” управлению?
Насколько активно вы привлекаете к делу окружающих? Нужно ли делиться властью?

Жизнь / работа

Какую часть сил следует тратить на работу?
Насколько важны для вас семья и друзья?
Насколько важно для вас ваше здоровье?

Удовольствие

Должна ли жизнь приносить удовольствие?
Должна ли работа быть вам в радость?
Важен ли для вас творческий подход к работе?

Открытость

До какой степени нужно заботиться о том, чтобы быть откровенным?
Полезно ли демонстрировать свою “слабость” окружающим?

Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий, и он склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений. Поэтому целесообразно иметь тот или иной ответ на каждый вопрос о выше-названных ценностях, даже если по мере накопления опыта эти ответы будут меняться. Процесс рассмотрения возможностей и прояснений вашей личной позиции требует времени, но в качестве отдачи вы получите возросшую компетентность, твердость, решительность и солидность в поступках.

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая свои реакции и подходы, лежащие в основе вашего поведения. Все еще слишком часто люди не чувствуют себя уверенными и спокойными в отношении своих ценностей и не хотят нести ответственность

за последствия собственных решений. Это становится более понятным при рассмотрении вопроса о том, как вырабатываются ценности.

ВЫРАБОТКА ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВОК

Выработка ценностей происходит довольно сложным путем. Часть людей воспринимает ценности внутри своих семей во время так называемого периода становления. Дети внимательно следят за своими родителями и видят, как те ведут себя в периоды белых и черных полос жизни. Видя и воспринимая поведение родителей в спокойные и напряженные моменты, дети многому начинают подражать. Дети также реагируют на то, как с ними обращаются, и ищут способы преодоления неизбежно возникающих проблем. По мере развития на детей влияют друзья, соседи, учителя, родственники, среда и многие другие общественные силы. Ребенок воспринимает, подражает, экспериментирует, что-то отбрасывает, вырабатывая себе на долгий срок определенный образ поведения. Выводы, основанные на огромном числе наблюдений, сводятся человеком в единую философию жизни, в которой он может никогда потом и не усомниться.

ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ

Берне выдвинул идею о том, что люди, принимая важные решения по поводу себя и других, формируют свои основные жизненные позиции, которые имеют фундаментальное влияние на всю их жизнь¹. Берне нашел простой и ясный способ описать четыре основные жизненные позиции. В соответствии с моделью Берне, люди могут считать себя “в порядке” (ощущая себя “хорошо”) или “не в порядке” (ощущая себя “плохо”) и аналогично придают оценку “в порядке” или “не в порядке” окружающим. Четыре крайних жизненных позиции, связанные с различными комбинациями этих оценок, можно описать следующим образом:

1. *Я в порядке — вы в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положи-

¹ Берне Е. What do you say after you say hello? New York, Grove Press, 1972.

тельно относятся к себе. В целом они считают жизнь обнадеживающей и приятной, склонны чувствовать себя удовлетворенными ею и довольствоваться тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредотачиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям, считая, что от них можно многого добиться. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

2. *Я в порядке — вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют очень существенную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими, чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся продемонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными; таких руководителей, обычно не любят.

3. *Я не в порядке — вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, несоответствии требованиям, неудачах — действительных или воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они справляются с ними не так хорошо, как другие.

Других же они оценивают более высоко; считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди этой жизненной позиции смотрят на окружающих снизу вверх.

4. *Я не в порядке — вы не в порядке.* Люди этой позиции могут чувствовать себя подавленно, могут утратить веру в свою способность создать себе приемлемые жизненные условия или ощущать удовольствие от жизни. Они не только низко ценят себя, но воспринимают и окружающих как людей, тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь край-

не отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевленности.

Человек может найти оправдание для всех четырех жизненных позиций, описанных Берне. Всегда накапливаются данные, свидетельствующие, что его отношение к жизни оправданно. Эти оправдания часто собираются неосознанно, так что сам человек не замечает этого. Жизненные позиции оказывают большое влияние на поведение людей, которое кратко описывается в приводимой ниже схеме.

	<i>Те, кто придерживается такой позиции</i>
<i>Жизненная позиция</i>	Уверены в себе
<i>Я в порядке — вы в порядке</i>	Отзывчивы Поддерживают добрые отношения с окружающими Вызывают доверие Спокойны Отзывчивы к изменению ситуации Имеют раздутое самомнение Трудны в общении
<i>Я в порядке — вы не в порядке</i>	Выглядят надменными Подавляют других Преувеличивают свою роль в работе Недостаточно уверены в себе Склонны к отступлению
<i>Я не в порядке — вы в порядке</i>	Не имеют достаточной убежденности Не способны взять на себя инициативу Недооценивают свою роль в работе Поддаются стрессам Недостаточно энергичны Склонны к подавленности
<i>Я не в порядке — вы не в порядке</i>	Не способны проявлять настойчивость Свыклись с неудачами Недостаточно творчески относятся к работе Вызывают отрицательные взаимоотношения

АКТИВНЫЕ И ПАССИВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Каждому человеку следует стараться стать более открытым и положительно настроенным. Это особенно ценно для руководителей, ведь именно они ответственны за возбуждение в других желания брать на себя инициативу и добиваться результата. В одной из наших предшествующих работ мы описали основной выбор, который делает в жизни каждый: иметь положительное или отрицательное отношение к окружающему миру. Осознание этой разницы оказалось полезным для многих руководителей.

Те, кто принимает положительное отношение к жизни, заинтересованы в том, чтобы налаживать контакт с окружающими, испытывать новое, хотя бы чего-то добиться. Они рассматривают каждую ситуацию как полную разных возможностей. Они стремятся пусть и не к самым серьезным, но расширяющим их возможности испытаниям, готовы к риску и экспериментированию ради того, чтобы обеспечить собственный рост и развитие. Они стремятся устанавливать обратные связи с окружающими и заинтересованы в открытых и лишенных характера эксплуатации отношениях с ними. Они в течение своей жизни готовы изменяться, проходя периоды переоценки ценностей и адаптации к новым. Опыт тяжело дается им, потому что они глубоко переживают свои подъемы и спады.

Тех же, кто избирает отрицательное отношение, характеризует недостаток открытости и ограниченная подвижность. Им трудно быть предприимчивыми, и они не способны вырваться из круга рутинных операций, не приносящих удовлетворения и не обеспечивающих саморазвития. Они избегают риска и испытаний, или, напротив, такие люди иногда идут на риск, почти не думая о своем благосостоянии. Отношения с окружающими у них обычно поверхностны или отрицательны, они сопротивляются установлению обратных связей, общение с ними непродуктивно. Общая пассивность может у них сопровождаться неискренностью, стремлением поэксплуатировать других и другими поступками, негативно влияющими на отношения с людьми.

В каждом человеке есть активная и пассивная сторона, и ни одного нельзя полностью отнести к той или другой категории. Вы сами можете решить, какую часть своей натуры вы хотели бы поддерживать и поощрять. Подобное решение имеет фундаментальный характер,

ведь если вам не удастся оценить и поддержать активную сторону, то, соответственно, усилится противоположная сторона. В поведении людей проявляются следующие типичные характеристики активности и пассивности.

Характеристики активного человека	Характеристики пассивного человека
Стремится к испытаниям	Стремится избегать испытаний Плохо использует время и силы
Использует время и силы как доступные ему ресурсы	Не имеет “контакта” со своими чувствами
Находится “в контакте” со своими чувствами	Недостаточно отзывчив по отношению к окружающим
Проявляет заботу об окружающих	Способен на различные махинации Избегает того, что могло бы обеспечить саморазвитие
Стремится быть открытым и искренним	Не вполне понимает собственные ценности Довольствуется не самыми высокими образцами
Обладает четкими ценностными установками	Избегает установления обратной связи
Устанавливает себе высокие стандарты	Выбирает по внешним признакам
Приветствует установление обратной связи	Нетерпим к взглядам других
Вникает в суть явлений	Негативно относится к конфликтам
Терпим к противоположной точке зрения, способен ее использовать	Ограничивает свободу других Избегает самоанализа
Способен конструктивно использовать конфликтные ситуации	Как уже говорилось выше, ценности и личные жизненные позиции вырабатываются под влиянием впечатлений на этапе становления человека и в долгосрочной перспективе могут оказаться
Дает свободу окружающим	
В целом удовлетворен жизнью	
неподходящими и даже	

разрушительными. Поэтому для взрослеющих людей разумно проанализировать свои ценности и задаться следующими вопросами:

- Не являются ли мои ценности взаимоисключающими?
- Действительно ли я верю в то, что говорю?
- Есть ли у меня четкая позиция по важным для меня проблемам?

КАК ПРОЯСНИТЬ И ИЗМЕНИТЬ ЦЕННОСТИ

Существует четыре способа, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей:

1. *Морализирование.* Объявляют что-то хорошим, что-то плохим, используя любой авторитет, на который они могут сослаться, для того, чтобы подкрепить свои слова.

2. *Личный пример.* Стараются поступать в соответствии со своими убеждениями, надеясь, что окружающие будут учиться на их опыте и используют их хороший пример.

3. *Невмешательство.* Позволяют другим вести себя так, как им хочется, не комментируя их поведение и не вмешиваясь в него.

4. *Помощь в прояснении ценностей.* Помогают другим в выборе тех альтернативных ценностей, которые лучше подходят им, обращая внимание на необходимость скорее изучения конкретной ситуации, нежели следования закостеневшим образцам.

Помощь в прояснении ценностей помогает людям понять собственные позиции в отношении ценностей. Проясненные таким образом ценности — это личные, предпочитаемые человеком ценности, имеющие последовательный и стойкий характер.

Процесс прояснения личных ценностей состоит из изучения и переоценки существующих ценностей и выявления позиции человека по вопросам, которые ранее игнорировались. Зачастую это бывает трудно осуществить, поскольку на наши суждения влияют эмоции, явная нелогичность и противостоящие интересы. Глубокое погружение в сокровенные и довольно смутные взгляды, формирующие поведение людей, требует времени. Его затраты на размышление над собой урезаются, как толь-

ко начинают требовать внимания острые проблемы текущего момента. Однако без затраты сил на эти цели не удастся продвинуться в изучении проблемы “Кто я есть?”.

Человек, настойчивый в подобном изучении личных ценностей, добьется ясности и искренности, т. е. как раз тех качеств, которые необходимы руководителям, чья работа требует готовности к принятию трудных решений и поддержания нормальных отношений с окружающими. Последние же действительно чувствуют, что общаются с человеком, работавшим над прояснением своих жизненных взглядов, и в целом с уважением относятся к этому. Таким образом, прояснение личных ценностей становится орудием повышения эффективности работы менеджера в полном стрессов и беспорядка мире.

ПРОЦЕСС ПРОЯСНЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Систематизированное прояснение ценностей представляет собой процесс познания, но в отличие от других видов познания здесь большая часть требуемых данных содержится внутри самого человека. Окружающие могут помочь вам прояснить ваши ценности, но окончательный выбор вы делаете сами. Последовательное приближение к нужному результату достигается в следующие пять этапов:

1. *Решение быть правдивым.* Ценности довольно трудно выявить, поэтому добиться изменений в себе можно только приняв решение быть максимально правдивым, даже если это значит, что временами вы будете чувствовать себя глупым или незрелым. Не взяв на себя такого обязательства, вы вряд ли добьетесь настоящих перемен.

2. *Открытое выражение ваших сегодняшних взглядов.* Выявить ценности можно лишь в результате их обсуждения, обдумывания. Но это требует полного выражения ваших взглядов по данному вопросу, даже если вам самому не нравится то, что вы говорите, или вы находите эти взгляды непоследовательными. Необходимо знать, какова ваша позиция в настоящий момент.

3. *Анализ альтернатив.* Обычно на одно и то же можно смотреть по-разному, поэтому необходимо изучить иные точки зрения. На первом этапе идентифицируются все взгляды на проблему ценностей. Далее следует этап испытаний, на котором вы взаимодействуете со всеми и

выбираете, какие же ценности более подходят для вас. Таким образом, глубокое исследование дает вам свободно выбрать из хорошо изученных альтернатив.

4. *Проверка на последовательность.* Прояснив ценности, вы можете обнаружить непоследовательность, противоречия в более общих подходах или общей системе ценностей. Логические или эмоциональные противоречия должны послужить вам указанием на необходимость более глубоко изучить эти вопросы.

5. *Сопоставление с практическим образом действий.* Зачастую люди ведут себя вовсе не в соответствии со своими ценностями. Это говорит о том, что они далеко не убеждены в тех умозаклчениях, которые сделали, и, соответственно, должны заново изучить, во что же они действительно верят. С другой стороны, может оказаться, что определенные изменения в системе ценностей еще недостаточно сказались на поведении, чтобы изменить давние привычки. Оба объяснения допустимы, однако, во всяком случае, поведение, не совпадающее с декларированными ценностями, свидетельствует о необходимости дополнительной работы.

КАК РАБОТАТЬ НАД ЦЕННОСТЯМИ

Помощь в поэтапной работе над последовательным прояснением ценностей может оказать ее обсуждение с окружающими. Для того чтобы такой диалог был плодотворным, необходимо вслушиваться в то, что говорят другие, и быть готовым изменить свою позицию, если она того заслуживает. Такие обсуждения также требуют особого внимания к себе. Внимательно вслушиваясь в то, что вы говорите, вы больше узнаете о своих взглядах, а также о силе и глубине своих чувств. Подобное обнаружение своих взглядов является частью процесса их прояснения, а правильно поставленные вопросы могут ускорить завершение второго этапа — открытого выражения имеющихся у вас ныне взглядов.

Размышление над собой помогает прояснить ценности, однако требуется и более “выразительный” подход. Мы отдаем предпочтение письменному изложению своих взглядов и ценностей. Легче всего начать с того, что написать слово “Я” в центре большого листа бумаги, а далее записывать все ваши ценности в том порядке, в каком они приходят вам на ум. Если, с вашей точки зрения,

имеется связь между отдельными пунктами, соединяйте их линиями. Перечисляя таким образом ваши ценности, вы сможете изучить имеющиеся здесь пробелы, взаимоналожения, явные несовместимости, а также те области, которые хорошо или, наоборот, слабо развиты. Даже не будучи достаточно организованной, эта техника позволяет обнаружить нечто неожиданное в самом себе и расширить понимание своего отношения к более общим жизненным проблемам.

Зачастую случается, что люди определяют свои ценности, но в реальной практике их игнорируют. Это может происходить потому, что люди высказывают взгляды, которые, как они думают, им “полагается” иметь, а не те, которых они в действительности придерживаются. Сколько раз вы произносили нечто более либеральное, мягкое, гуманное, чем ваши реальные чувства? Таким образом, прояснение ценностей связано с установлением действительных, а не социально приемлемых характеристик. Необходимо реалистично оценить ваши ценности, даже если они разойдутся с вашими представлениями о том, как следует себя вести. Вслед за подобной честной оценкой становится возможным тщательно изучить имеющиеся возможности и начать процесс изменений.

Прояснение ценностей проводится и для того, чтобы люди могли нести за них полную ответственность. Мы используем термин “установка” в отношении ценностей, поскольку последние представляют собой точку зрения, которой вы готовы твердо придерживаться — которую будете защищать, за которую будете бороться и которую будете совершенствовать. Довольно просто, однако, встретить действия, несовместимые с ценностной позицией человека. К примеру, руководитель, отстаивающий на словах дружественный и поддерживающий стиль управления, на практике может принуждать своих подчиненных к тем или иным действиям, проявлять свою власть над ними, манипулировать ими и преуменьшать их вклад в работу. Поскольку окружающие, как правило, внимательно наблюдают за нашим поведением в кризисных ситуациях, они могут быть прекрасным источником информации о том, где и когда декларированные нами ценности не соответствуют требованиям момента.

Новый опыт и самоизучение влияют на людей, и часть их ценностей претерпевает изменения, но происходит это не сразу. Серьезные сдвиги происходят лишь тогда, когда прежние ценности обнаруживают свою неадекват-

ность ситуации или когда они приводят к нежелательным результатам. Здесь средством изучения того, к каким результатам приводят ваши ценности является открытая обратная связь. Обнаружив свою ценностную позицию и получая ее оценки со стороны окружающих, вы сможете понять, как они на нее реагируют. Было бы наивно отказываться от фундаментальных убеждений только потому, что они подверглись критике, и было бы глупо сохранять представления, противоречащие опыту. Мы предлагаем вам, если вы хотите изучить свои ценности, участвовать в беседах с друзьями и коллегами, беседах, связанных с широким кругом принципиальных проблем. Для того чтобы стимулировать свою мысль, вы можете использовать список ценностей, приводимый в данном реферате. Нападая на позиции других или защищая их, помните, что целью обсуждения является прояснение ваших мыслей, а не доказательство превосходства вашей позиции.

ЦЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Руководители не изолированы один от другого в своей работе. На них оказывают влияние ценности, преобладающие в данной социальной группе, особенно взгляды и личное мировоззрение старших по должности руководителей. В связи с необходимостью придерживаться, по крайней мере до известного предела, стиля, принятого в корпорации, у отдельных руководителей возникают проблемы. Соотношение между личными и корпоративными взглядами может варьироваться от поддержки до несогласия, например:

1. *Полная поддержка корпоративных взглядов.* В этой идеальной ситуации все ваши силы направляются на поддержание принятого в компании подхода.

2. *Согласие с корпоративными взглядами.* Вы понимаете позицию компании, и у вас не возникает проблем с ее поддержкой.

3. *Способность мириться с корпоративными взглядами.* Несмотря на определенные различия между вашими и корпоративными взглядами, вы можете мириться с подходом, принятым в компании. Возможно, вам удастся повлиять на него и сделать его более совместимым с вашим.

4. *Глубокое несогласие с корпоративными взглядами.* В этой наиболее сложной ситуации требуется поддержка

взглядов, противоположных вашим установкам. Вам предоставляется выбор: неохотно принимать эти взгляды, скрытно противодействовать им, игнорировать их, стараться повлиять на них или уйти из компании.

У каждой возможности есть свои преимущества, но и свои проблемы. В подобных конфликтах в вопросе о ценностях полезно предпринять шаги для прояснения корпоративной точки зрения, поскольку эти конфликты могут возникать из-за непонимания или недостаточной информации.

Когда же менеджер вынужден выйти за рамки принятого в корпорации поведения, находят способы “поставить его на место”. В крайнем случае человек может быть настолько “в контрах” с корпоративными взглядами, что его наказывают. На практике это может означать ссылку в местный эквивалент сибирской каторги, а то и полное изгнание из системы. Подобные конфликты помогают установить границы личного и корпоративного и прояснить различие между ними. Иногда оказывается трудным сделать какой-либо выбор, поскольку открытая конфронтация грозит наказанием, уход может означать возникновение личных затруднений, а принятие чуждых взглядов нанесет ущерб вашим силам и жизнеспособности. В такой ситуации есть момент, когда необходимо принять определенное решение и примириться с его последствиями.

ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ С РАЗМЫТЫМИ / ЧЕТКИМИ ЦЕННОСТЯМИ

Те, кто демонстрирует размытые личные ценности, склонны к проявлению в своем поведении черт, приводимых в левой колонке; тех же, кто демонстрирует четкие личные ценности, более удачно описывают характеристики правого столбца.

Четкие личные ценности

<i>Размытые личные ценности</i>	Часто подвергает сомнению свои ценности
Неспособен подвергнуть сомнению свои ценности	Изменяет ценности под влиянием накопленных данных
Игнорирует данные, расходящиеся с его ценностями	

Вообще не относится серьезно к ценностным проблемам	Серьезно относится к вопросу о ценностях
Склонен к непоследовательности	Последователен
Ведет себя вразрез с декларированными ценностями	Ведет себя в соответствии с декларированными ценностями
Не показывает свои взгляды	Оглашает свои взгляды для обсуждения
Считает чужие взгляды ложными	Стремится понять чужие взгляды
Жизненная позиция пассивна	Активен в жизни
Не желает занимать твердой позиции	Твердо стоит на своем
Избегает установления обратной связи относительно своего подхода	Стремится к установлению обратной связи
Избегает ответственности за свои ценности	Готов отвечать за свои ценности
Не имеет представления о влиянии детского опыта на ценности	Изучал влияние детского опыта на свои ценности

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ЧЕТКИХ ЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЯХ

Более всего нуждаются в четких личных ценностях те руководители, которые оказывают большое влияние на принятие стратегических решений, занимаются урегулированием принципиальных вопросов, отвечают за консультирование и развитие окружающих. Некоторые менеджеры часто принимают решение по проблемам, не имеющим заведомо “правильных” решений, и подобные решения должны основываться на четко уясненных и последовательных убеждениях, которые эти руководители готовы публично защищать. Наиболее четких личных ценностей требует работа руководителей, связанных с необходимостью подвергать сомнению собственные решения, часто осуществлять выбор, последовательно выдерживать определенный курс и проявлять высокую личную честность.

ОГРАНИЧЕНИЕ 3:

Смутные личные цели

Аэропорт был погружен в туман, и табло указывало, что все отправления рейсов отложены на неизвестный срок. В административном зале аэропорта некоторые из задержавшихся не по своей воле пассажиров завязали беседу. Сначала они разговаривали о погоде, встречах, на которые уже не попали, и других вещах, волнующих путешественников. Когда же они стали говорить о работе, внимание сосредоточилось на Джоне, изложившем историю своей карьеры, полной ошибок в выборе точки приложения усилий и их вынужденного исправления. Джон окончил высшую школу с хорошими оценками и поступил в военно-воздушный флот в качестве младшего офицера. С военной службы он ушел, когда дисциплина “совсем допекла” его, и поступил на работу учителем. Через три года он оставил преподавание, поскольку его обошли при повышении. Следующим шагом в его карьере было возвращение в колледж, чтобы стать специалистом по социальным вопросам. Затем он недолго поработал в местном самоуправлении, бросил и это, заявив, что “потерял веру в общественную деятельность”. Недавно Джона взяли практикантом в области рекламы, и он вот-вот должен начать обучение методам рекламных исследований. И в то же время он признался: “Я и сейчас не убежден, что это то, что мне нужно. Может быть, бизнес тоже не для меня”.

Окружающие прислушивались к его призна-

ниями с удивлением и неодобрением, и один из них спросил: “Сколько же вам лет?” “Мне будет 36,— ответил Джон и добавил: — Мне кажется, мне подошло бы стать учителем медитации или каратэ, и я, пожалуй, поеду поучусь годик в Японии”.

Один мужчина, постарше Джона, сказал: “Чтобы добиться чего-либо, вам необходимо определиться и поработать в какой-нибудь области достаточно долго. Проясните для себя самого, чего же вы действительно хотите, и направьте все усилия на это. До тех пор, пока вам самому не ясно, как жить, вы будете предоставлены случайностям судьбы, а ведь это ужасная растрата таланта и знаний”.

Другие тоже согласились, что Джону не хватает ясности в том, чего и как он хочет добиться. В поисках образа жизни, который удовлетворил бы его, он, как бабочка, порхал от одной многообещающей возможности к другой.

Есть люди, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть также и такие, которые проявляют в своей жизни необыкновенную собранность, сосредоточенность. М. Барго так говорит об этом: “Кажется чудом, как некоторым удается взяться за свою жизнь... Весь мир не просто что-то значит для них, он как будто для них специально создан... В чем же их секрет?.. Дело в том, что они хорошо знают, чего хотят, и находят средства, чтобы добиться этого. Они работают ради достижения целей, и эти цели, очевидно, их удовлетворяют; на середине пути они не меняют направления”¹.

Характер современной жизни требует ясных и обоснованных целей. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, ослаблением традиций, каждому необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей. Этот процесс становится важным и трудным под влиянием многих совместно действующих факторов:

- Изменяющиеся ожидания относительно качества жизни

¹ Bargo M., Jr. Choices and Decisions: A guidebook for constructing values. San Diego, CA: University Associates, 1980.

- Быстро развивающаяся технология
- Финансовые и экономические потрясения
- Меняющаяся стоимость энергоресурсов
- Распространяющаяся по миру безработица
- Увеличивающийся разрыв между развитыми государствами и странами “третьего мира”
- Ощущение отчужденности от управления и неспособности повлиять на события
- Растущая мобильность
- Выезд из страны талантливых людей
- Растущее в обществе насилие

Понятно, что подобные глубокие изменения повлияют на людей большинства профессий. Несмотря на то что люди не могут контролировать внешние события, можно научиться обращаться с теми возможностями и альтернативами, которые предоставляет наша жизнь. Ясность в вопросе о личных целях — это основное средство осуществления большинства из этих возможностей.

Исправление процесса формирования личных целей может быть довольно трудным делом, но оно глубоко сказывается на ежедневной жизни руководителя. Все люди отличаются друг от друга, каждый действует в уникальной среде, поэтому работа по прояснению целей должна иметь личный характер.

Улучшить свой подход к установлению личных целей можно, ответив на приводимые шесть вопросов, которые обсуждаются в следующей части этой главы.

1. Какая жизненная позиция помогает руководителям в установлении своих целей?
2. Каковы принципы установления целей?
3. Для чего нужно ставить себе цели?
4. Как можно ставить себе цели?
5. Что нужно делать, если что-то не получается?
6. Способны ли вы помочь окружающим устанавливать эффективные цели?

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ: ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ

Еще несколько десятилетий назад большинство людей занимало свое место в обществе, опираясь на традиции и социальные условности. Будущие возможности только что родившегося ребенка во многом были предопределены теми сильными влияниями, которые определяли раз-

витие личности. И хотя некоторым удавалось порвать с традициями — и стать артистом, предпринимателем, преступником, даже святым,— большинство следовало предсказуемым и общепринятым жизненным образцам.

В столь упорядоченном мире не было нужды в людях, способных принимать решения и нести ответственность за устройство собственной жизни. Слишком ограниченными были ресурсы и слишком распространенными — социальные ожидания, чтобы в жизни большинства людей оставался какой-либо реальный выбор.

Традиционное образование воспитывало как важные добродетели прилежание и послушание в отношении принятого порядка, но стоит попробовать вести себя подобным образом ныне — и это быстро окажется неуместным и даже опасным. Для человека важно распознавать свои возможности, развивать их, использовать шансы и отвечать за собственное будущее. Активная и ответственная жизненная позиция представляет собой важную часть общей эффективности, особенно для руководителя. С. Герман так говорит об этом: “Куда лучше, чтобы вы сами выявляли и использовали свои сильные стороны и возможности, радовались им и двигались с их помощью вперед, нежели чувствовали себя как в инвалидном кресле, которое везут за вас другие”.

Вызовы и требования жизни представляют собой здоровую и воодушевляющую нагрузку — до определенного предела, конечно. Руководитель добивается личного роста и заинтересованности, беря на себя ответственность. Более того, некоторые недавние исследования показывают, что недостаточная нагрузка в медицинском смысле так же вредна, как и избыточные трудности. Однако многие менеджеры слишком погружаются в свою работу, испытывают перегрузки и теряют свою непосредственность; последовательная работа сменяется надрывными импульсами.

Требования к работе руководителя могут легко стать чрезвычайно большими из-за вырастающих как грибы важных задач и неотложных проблем. Играя ведущую роль в принятии решений внутри предприятия, руководитель чувствует себя важным и нужным человеком. Все это привлекательно, но отбирает много энергии и может плохо отразиться на частной жизни.

¹ Herman S. Notes on freedom.— Pfeiffer J. W. and Jones (Eds.). The 1972 annual handbook for group facilities. San Diego, CA: University Associates, 1972.

Не имея ясности в выборе направления, менеджер испытывает недостаток твердости и решительности. Незамеченные реальные возможности упускаются, а на не стоящие внимания мелочи и побочные вопросы уходит масса времени. Не имея критериев оценки возможностей и расстановки их по важности, невозможно использовать ограниченные ресурсы времени эффективно. Менеджер, желающий быть сильным и активным, должен устанавливать и регулярно уточнять личные и профессиональные цели, причем делать это максимально объективно, что само по себе задача нелегкая.

ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

В недавние годы профессора школ делового администрирования и сторонники различных систем управления типа “управления по целям” призывали менеджеров к постановке ясных целей для себя и своих подчиненных. И хотя идея управления по целям утеряла часть своей модной привлекательности в качестве философии менеджмента, она продолжает оказывать влияние на управленческую практику всего мира.

Некоторые люди настолько сильно втягиваются в процесс выполнения задач, что утрачивают представление о смысле своей деятельности. Как говорят, фанатик — это тот, “кто удваивает свои усилия, потеряв из виду цель”. Смысл установления целей заключается в том, чтобы сконцентрировать внимание на желательных результатах. Для обозначения желательных результатов используются различные термины, например, цели, подцели, задачи, результаты; здесь, однако, не имеет смысла анализировать использование этих терминов и различия между ними.

Когда опытных руководителей просят привести несколько примеров целей, они обычно говорят о результатах, которых необходимо добиться, но их слова при этом могут быть настолько туманными и неточными, что понять, что же они называют целью, нелегко. Поэтому полезно изучить характеристики хорошо определенной цели.

Цель можно определить как “нечто, увязанное со временем и измеримое в смысле состояния”. Эти характеристики можно изучить на примере следующих заявлений о личных целях:

- Снизить вес до 65 кг к Рождеству
- Добиться должности генерального директора к концу года
- Стать квалифицированным руководителем
- Больше рисковать в работе
- Четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут
- Добиться большего признания в работе

В каждом из этих заявлений говорится о том, чего хотелось бы добиться, но между ними есть два вида отличий. Во-первых, часть заявлений содержит временной предел для достижения целей, другие заявления в смысле времени открыты. Во-вторых, одни заявления крайне определены (четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут), другие имеют более общий характер (добиться большего признания в работе). Наиболее полезные заявления о целях одновременно и определены, и увязаны во времени.

Многие менеджеры считают, что личные цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующим критериям:

- Человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении
- Возможно успешное продвижение к ним малыми шагами
- Установлены временные пределы
- Четко установлен конкретный конечный результат

Постановка целей помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно. Не имея целей, люди часто оказываются во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечит магического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, становятся неуместными или недостижимыми. Это особенно характерно для политики, которая, как и управление, представляет собой искусство возможного. Говорят, что “неделя для политики большой срок”, поскольку новые факторы могут быстро и радикально изменить ситуацию. Постоянство и важность целей в жизни человека или компании бывают различны-

ми. Некоторые цели имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений (например, стремление к прибыли); другие цели более поверхностны и имеют временный характер (например, желание приятно провести Рождество).

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их. Многие решения, принятые на Новый год, превращаются в ничто ко второй неделе января. Многие небрежны и нереалистичны в установлении себе целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется и на цели, принятые совместно с окружающими.

Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но она не всегда способна привлечь внимание к тому, что нужно сделать, чтобы добиться успеха. Вот несколько примеров личных целей, сформулированных в общем виде:

- Быть удачливым в работе
- Иметь хорошие отношения со своей рабочей группой
- Уметь расслабляться в домашней обстановке
- Получать удовольствие от занятий спортом

Эти заявления ни достаточно определены, ни увязаны со временем, хотя указывают на общую цель и область, в которой должно добиться успеха. Для того чтобы подобные заявления оказались полезными, они должны быть превращены в нечто более конкретное с помощью вопросов о том, как этих общих целей можно достичь, и постановки конкретных задач, четко расписанных во времени.

Рассмотрим пример с руководителем, который вернулся из своего ежегодного летнего отпуска, чувствуя себя отдохнувшим и бодрым, и решил больше не позволять себе слишком уставать и терять работоспособность. Такое решение, вероятнее всего, будет нарушено под влиянием неизбежных затруднений организационной жизни,

если только он не поставит себе ряд совершенно конкретных целей такого типа:

- Дважды в неделю играть в теннис
- Дважды в неделю плавать
- Двадцать минут после подъема отдавать занятиям йогой
- В течение следующего месяца тщательно следить за использованием своего рабочего времени

Можно установить и другие цели, но приведенные достаточно хорошо иллюстрируют необходимость большей определенности установок.

ЗАЧЕМ НУЖНО СТАВИТЬ СЕБЕ ЦЕЛИ

Установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете. Не имея целей, люди обычно тратят силы на ерунду. Они часто начинают чувствовать себя деморализованными или расстроенными и некритически воспринимают чужое влияние. Конечно, люди могут оказать помощь в прояснении или установлении целей для своих подчиненных, но те, кто сам несет ответственность за собственные распоряжения и стандарты, чувствуют себя увереннее и более способны распоряжаться своей судьбой. Чем большую ответственность они несут, тем больше их чувство самоуважения.

Противоречивые требования и возможности досаждают многим руководителям. Необходимость рисковать может противоречить стремлению к безопасной жизни; семейные обязанности — карьерным устремлениям и требованиям, присущим работе руководителя. Над людьми, не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента. Как правило, они не добиваются целей, менее популярных или не поддержанных другими людьми. Установление целей помогает нам ограждать себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично. Например, занятый менеджер может вдруг плениться ящерицами и захочет изучить брачное поведение ящериц в Сахарской пустыне. Учитывая напряженность его работы и семью, подвергающую сомнению оправданность такого хобби, ему придется противопоставить давлению с их стороны постановку себе целей и поиск

путей их достижения. Как только его цель оказывается ясно выраженной, окружающие с большей вероятностью признают важность подобных занятий и будут уважать твердость его решения.

Даже в подвижной и меняющейся обстановке существуют возможности для развития карьеры и личных достижений. Руководителям полезно время от времени анализировать цели своей карьеры. Это особенно важно, когда одни отрасли промышленности оказываются в упадке, а другие, наоборот, процветают. В следующем десятилетии возникнет новый спектр менеджерских постов, а многие из существующих станут ненужными.

Подвергая анализу цели своей карьеры, необходимо оценивать два фактора. Во-первых, в организации, где вы работаете, могут сложиться различные пути замещения высших управленческих постов. Эти пути могут ограничивать ваши возможности вплоть до того, что вам придется сменить организацию, отрасль, в которой вы работаете, или даже страну, в которой вы живете. Во-вторых, особенно важны для карьеры ваши личные желания, ограничения и таланты. При анализе целей своей карьеры необходимо ответить на некоторые ключевые вопросы:

- Какого уровня дохода я хочу добиться?
- Насколько важна для меня мощь организации?
- Какого профессионального положения я хочу добиться?
- Насколько важную роль играют творческий подход и инновации в моей работе?
- Какими будут вероятные судьбы моей отрасли в следующие 10—20 лет?
- Если бы я был предпринимателем, организацию какой величины я бы выбрал?
- Заставляет ли меня что-либо жить и работать в этой стране?
- Хотел бы я, чтобы меня помнили в будущем, и если да, то за что?

Начав отвечать на эти вопросы, вы прибавите ясности в вопросе о своих решениях, что увеличит степень вашего контроля над собственным будущим. Хотя могут возникнуть неожиданные возможности, которые изменят тот выбор, который стоит перед вами, но если уж вы имеете общее направление, легче определиться, когда сказать “Да”, а когда — “нет”.

В жизни руководителя есть этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно эти этапы совпадают с возрастными рамками, например:

- Этап 1: 20–24 года Начало карьеры
- Этап 2: около 30 лет Приобретение определенной компетентности
- Этап 3: около 40 лет Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен
- Этап 4: около 50 лет Подведение итогов карьеры и подготовка выхода в отставку
- Этап 5: около 60 лет Переход к нерабочей жизни

Важность прояснения личных целей возрастает, если вы осуществляете один из этих жизненных шагов. В то же время творческий подход к жизни требует от вас постоянной открытости ко всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.

Рассмотрите три временных промежутка для установления целей: следующие шесть месяцев, следующие два года и последующие годы. Когда вы почувствуете себя готовым, попробуйте подготовить письменное изложение своих целей. Напечатайте его и регулярно рассматривайте их выполнение. Вы можете проверить реалистичность своих целей, поскольку теперь они записаны, дву-мя путями.

- *Осуществляя проверку в отношении своего прошлого.* Проанализируйте свое прошлое и выясните, много ли вы добились и насколько сильно развились. Вряд ли вы можете ожидать большого увеличения темпов своего личного роста.
- *Осуществляя проверку совместно с друзьями.* Окружающие хорошо вас знают, и, таким образом, можно создать полезную обратную связь. Некоторые близкие вам люди могут иметь законный интерес в том, чтобы видеть вас в определенной роли, поэтому их предположения могут быть основаны на их собственных потребностях, а не на ваших. Устраните возникшее смещение, попро-

сив отзывы как от коллег, так и от профессиональных консультантов.

Вкратце: установление личных целей необходимо по следующим причинам:

- Может ли быть осознан имеющийся в отношении карьеры выбор;
- Вы убедитесь в правильности избранного вами пути;
- Сможете лучше оценить уместность ваших действий и опыта;
- Можно будет убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
- Это придаст вам дополнительные силы;
- Вам удастся укрепить ваше чувство порядка и покоя; и
- Возрастет возможность достижения желательных результатов.

КАК НУЖНО СТАВИТЬ СЕБЕ ЦЕЛИ

Обычно цели устанавливаются на определенный период, поэтому полезно понаблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВАШИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Очень полезно устанавливать цели в ситуации, которая вас не удовлетворяет или может такой стать. Всем людям необходимо дышать, но избыток воздуха не дает им задумываться над своим дыханием. Однако люди, оказавшиеся запертыми на подложке в погруженном состоянии, где не хватает воздуха, должны немедленно поставить себе цель получить достаточный запас воздуха как можно быстрее.

Установление личных целей требует *анализа* текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких вопросов.

ШАГ ВТОРОЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто вас окружает. Однако, по крайней мере теоретически, здесь имеется выбор и доступны определенные возможности. Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа. Этого частично можно добиться напряжением собственной мысли, но расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Например, рассмотрим случай с человеком, изучающим возможности смены работы. На поверхности лежат возможности, которые можно обнаружить в работе, сходной с той, которую он ныне выполняет. Однако имеется также и множество других возможностей. Например, вы можете стать почтальоном, поваром или торговцем оружием. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

ШАГ ТРЕТИЙ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Списка возможностей недостаточно; необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на три ключевых вопроса:

- Что является для вас важным?
- На какой риск вы готовы пойти?
- Как ваши решения повлияют на окружающих?

Первый вопрос (“Что является для вас важным?”) связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Эта тема обсуждается в разделе “Ограничение 2: Размытые личные ценности”, здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни во многом зависит от глубины осуществленного человеком самоизучения. При возникновении трудностей с прояснением ваших подходов рекомендуем заглянуть в главу “Ограничение 2”.

Второй вопрос (“На какой риск вы готовы пойти?”) помогает вам определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Вы можете решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и предпочтете обратиться к методам действий с более надежными результатами. Оценка рискованности — это важный шаг, но она часто затрудняется тем, что мы больше тревожимся из-за возможного риска, чем ситуация того заслуживает. Это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска. Анализ рискованности предполагает учет возможных потерь и вероятности риска с помощью следующей формулы

$$\frac{\text{Возможные выгоды в случае удачи}}{\text{Возможные потери в случае неудачи}} \times \frac{\text{Вероятность удачи}}{\text{Вероятность неудачи}} = ?$$

Третий вопрос (“Как ваши решения повлияют на окружающих?”) направлен на изучение последствий ваших решений для людей, связанных с вами. Лишь очень немногие люди свободны от всех связей с другими. Обычно люди опутаны сетью взаимосвязанных отношений и обязанностей. Ваши решения отзываются на других, и в свою очередь их решения — на вас. Мы не хотим сказать, что реакция других людей должна во всех случаях не давать вам вести себя так, как вы хотите. И все же наиболее гуманный метод решения проблем — тщательно изучить, кто может быть затронут вашими решениями, и определить, стоит ли то, что вы получите, затрат, вызванных этим влиянием на них. Обсуждение ваших идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ВЫБОР

Когда вы наконец определили диапазон имеющихся возможностей и прояснили ваши потребности и желания, необходимо сделать выбор. Осуществление выбора на самом деле представляет собой интересный опыт. Практически вы заявляете, что направите ваши усилия на данное, а не иное направление. Но может быть так, что

именно последнее привело бы вас к более удовлетворительному и желанному результату. Возможно, вы осуществили неверный выбор и окажетесь втянуты в борьбу за успех в крайне неблагоприятных обстоятельствах. Не существует методов, позволяющих гарантированно устранить риск неверных решений. Все, что вы можете сделать,— это выбрать наиболее привлекательный и многообещающий вариант, сознавая, почему вы избрали именно его.

Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент осуществления выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Это означает, что вы осуществите и следующие шаги и направите свои силы и навыки решения проблем на то, чтобы оправдать свои обязательства.

ШАГ ПЯТЫЙ: УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛИ

Некоторые цели выражены в общем виде, как, например: “Я хочу больше рисковать в моей работе”. Подобные утверждения настолько неопределенны, что они, вероятнее всего, так и останутся благими намерениями, если не будут конкретизированы. Для того чтобы подобную общую задачу можно было превратить в программу действий или в реальную цель, необходимо предложить ряд более конкретных шагов.

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Зачастую для достижения одной цели необходим целый ряд разных действий, так что легко потерять из виду желательный конечный результат и погрузиться в текучку. Если это случается, руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими целями помогает сократить излишние усилия.

ШАГ ШЕСТОЙ: УСТАНОВЛЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ ГРАНИЦ

Время — это ресурс, с которым можно разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять.

Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому вы должны выбрать, как распределить время, при этом важен и способ, которым вы осуществляете подобный выбор. На распределение времени влияет много факторов, в том числе следующие:

- Обычные требования работы;
- Чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;
- Ожидания окружающих;
- Личные надежды и стремления;
- Чувство долга и уже взятые на себя обязательства; и
- Привычная практика.

Управление своим временем более глубоко обсуждается в разделе “Ограничение 1: Неспособность управлять собой”. Здесь же достаточно заметить, что, поскольку многие решения о том или ином использовании времени принимаются неосознанно и инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет и никакой возможности следить за своими успехами. В каждом из следующих примеров цель очень конкретна, поэтому понятно, как следить за достижениями:

- Снизить вес до 65 кг к Рождеству
- Прочитать эту главу к шести часам вечера
- Каждую неделю пробегать по пять миль
- За следующие двенадцать месяцев увеличить свой доход на 20%

ШАГ СЕДЬМОЙ: КОНТРОЛЬ СВОИХ ДОСТИЖЕНИЙ

Тот, кто решит похудеть, вероятно, установит в качестве Цели определенную потерю веса и сядет на диету. Одним

из сильнодействующих способов самоощущения может стать вывешенная в ванной комнате диаграмма веса. По мере снижения графика, указывающего вес по неделям, худеющий будет испытывать чувство удовлетворения, а повышение линии послужит сигналом, что программа похудения проваливается и требуется либо более жесткая дисциплина, либо новая диета. Этот пример указывает на все преимущества . наблюдения за своими результатами:

- Появляется обратная связь с эффективностью работы;
- Возникает чувство .удовлетворения по мере продвижения к цели;
- При неудаче возникает мрачное настроение; и
- Создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Для того чтобы следить за своими достижениями, необходимо найти какую-либо меру успеха, и чем менее четко определена проблема, тем труднее измерить продвижение. Однако найти средства, чтобы его оценивать, очень важно, поскольку объективные измерители необходимы, даже если они требуют жесткого порядка. Есть комплексные цели, например связанные с развитием карьеры, в которых невозможно сразу провести такое измерение полностью. Оценка степени достижения подобных комплексных целей проводится пошагово.

Семь шагов, которые вам предложены, могут послужить контрольным средством для прояснения ваших целей. Задав себе вопрос, какой из этих шагов вы чаще всего пропускаете или неудовлетворительно выполняете, вы получите основу для пересмотра своих подходов и развития новых навыков.

ОЦЕНКА СВОЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Люди постоянно стараются предугадать будущее и сделать так, чтобы все происходило в соответствии с их желаниями. Однако будущее редко совпадает с ожиданиями людей, и обычно самые лучшие планы оказываются не-

пригодными. Существует еще одна опасность, связанная с установлением целей: заранее predetermined эталоны, схемы поведения ограничивают свободу гибкой и непосредственной реакции на возникающие ситуации. Слишком жесткие цели, становясь навязчивыми, мешают получению опыта. Установление целей привносит в жизнь людей элемент директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наоборот, наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся впереди возможностям. Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность реакции, значит, бесплодное планирование вытеснило творческий подход.

Обнаружив, что ваши цели не достигнуты, используйте следующий вопросник для выяснения возможных причин:

- *Действительно ли ваши цели важны для вас?* Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.
- *Реальны ли ваши цели?* Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.
- *Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания?* Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что на преодоление препятствий не было приложено достаточно усилий.
- *Сохраняют ли ваши цели актуальность?* Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.
- *Достаточно ли вы привлекали к делу окружающих?* Без помощи и поддержки многие проекты обречены. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.
- *Не слишком ли рано вы сдались?* Во многих случаях люди “признают себя побежденными” слишком рано, когда настойчивость могла бы привести к успеху.

ОКАЗАНИЕ ПОМОЩИ ДРУГИМ В ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ

Важная и типичная задача всех руководителей — прояснять и устанавливать цели для других людей. Эта деятельность имеет настолько определяющий характер, что была разработана для повышения качества установления целей в организациях целая философия менеджмента, названная управлением по целям (МБО).

Цель МБО — не просто взяться за решение проблем, а сконцентрировать внимание не том, что конкретно достигается. Хотя МБО предполагает детализированную проработку конкретных задач для организации ее верхним управленческим уровнем, оно оставляет выбор необходимых действий за работниками на местах.

Хотя концепция МБО сильно устарела, многие руководители понимают, что содержащаяся в ней идея полезна и плодотворна. Осуществлявшиеся ранее программы МБО были неудачными, поскольку считалось, что они пригодны во всех случаях, и они осуществлялись с миссионерским рвением. Семена неудач были посеяны, когда администрирование подменило инициативу, бюрократия ограничила творчество, цели превратились в принуждение, а любым переменам оказывалось сопротивление, если они не вписывались в систему.

За прошедшие 20 лет были разработаны сложные и разнообразие системы, заставляющие руководителей избирать ясные и измеримые критерии своих достижений и систематически следить за ними. Многие из этих фантастических систем не добились признания, превратившись в ископаемые организационной жизни, и только руководители старшего возраста помнят надежды, которые они вселяли, бешеную активность при их внедрении и их постепенный сход с арены.

Профессиональной заботой менеджера является проблема выживания, и во враждебной среде они обучаются тому, как защищать себя. Менеджеры чувствуют себя более уязвимыми, когда перед ними ставят четкие цели, ведь они знают, что попасть в подвижную мишень труднее. В этом случае они знают, чего от них ждут, и что, если результаты не будут соответствовать ожиданиям, их тут же пригвоздят к позорному столбу.

ОБЩИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ ЦЕЛЕЙ

Как и большинством других методов управления, установлением целей можно злоупотребить, но руководители могут использовать преимущества создаваемой ими дисциплины для того, чтобы взбодрить людей, восстановить осмысленность работы и эффективно использовать время. Мы находим, что шансы на успех при установлении целей возрастают, если удастся избежать следующих потенциальных слабостей:

1. *Недостаток реализма.* Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. *Неопределенные временные рамки.* Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. *Отсутствие измеримости.* Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

4. *Неэффективность.* Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации.

5. *Недостаток совместной заинтересованности.* Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются только нехотя, в результате не удается включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

6. *Конфликты с другими.* Зачастую цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.

7. *Недостаток информированности.* Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им недостает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

8. *Использование в качестве наказания.* Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

9. *Недостаток анализа.* Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цели задают направление движения. Полезно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз с одного континента на другой, оно не может двигаться без руля. Цели — это и есть руль в индивидуальном и групповом движении. Без него имеющиеся способности неверно направляются и, соответственно, тратятся зря.

Смутные личные цели

Четкие личные цели

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ С ЧЕТКИМИ / НЕЧЕТКИМИ ЛИЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ

Согласно нашим наблюдениям, руководители с размытыми личными целями проявляют в своем поведении характеристики, приводимые в левой колонке, а имеющие четкие цели — в правой.

Не уточняет стоящих перед ним задач
Склонен менять направленность прилагаемых усилий
Не способен измерить свое продвижение
Избегает установления временных границ
Не имеет четкого представления о возможностях развития своей карьеры
Избегает риска
Принимает туманные цели
Не поддерживает удовлетворительного равнове-

Уточняет стоящие перед ним задачи
Последователен
Регулярно оценивает свое продвижение
Устанавливает временные границы
Изучает возможности развития своей карьеры
Идет на рассчитанный риск
Проясняет цели
Поддерживает удовлетворительное равновесие

сия между частной жизнью и работой
Не планирует развития своей карьеры
Испытывает нехватку навыка постановки целей
Не имеет общих с окружающими целей
Плохо использует время
Плохо распределяет силы
Неэффективно делегирует полномочия
Субъективен в оценке подчиненных

между частной жизнью и работой
Планирует развитие своей карьеры
Умело устанавливает цели

Имеет общие с окружающими цели
Хорошо использует время
Хорошо распределяет силы
Эффективно делегирует полномочия
Объективен в оценке подчиненных

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ЧЕТКОСТИ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Как об этом уже говорилось ранее, руководителям в течение всей жизни крайне необходимо прояснять свои личные цели, в особенности перед вступлением в один из пяти главных жизненных этапов. Еще большее значение приобретает прояснение целей в момент, когда вы непосредственно вступили в эти этапы. Смысл творческого подхода к жизни состоит в сохранении открытости по отношению к неожиданному, которую можно усилить за счет систематического анализа целей и поиска наилучших среди имеющихся возможностей.

Четкие личные цели требуются руководителям, действительно способным влиять на свою карьеру и считающим свою нынешнюю работу неудовлетворительной. Руководитель, у которого отсутствуют возможности для саморазвития и новых достижений, должен рассмотреть свои цели и сделать выбор. Четкие личные цели также важны для руководителя, испытывающего трудности в достижении удовлетворительного равновесия между отдыхом, семейной и деловой жизнью.

ОГРАНИЧЕНИЕ 4:

Остановленное саморазвитие

Группа менеджеров обедала. Один из них, немногим за сорок, рассказывал о внедрении технологических инноваций в производство. “Откровенно говоря,— говорил он,— я очень обеспокоен. Двадцать лет назад я стал инженером-механиком и вижу, что с каждым годом мой опыт и знания все более устаревают. Эти микропроцессоры, системы электронного контроля вне моего понимания. Вполне вероятно, что молодежь способна в этом разобраться, но люди старшего поколения, такие, как я, не могут угнаться за столь быстро меняющимся миром и остаются в стороне”.

Разговор продолжался, и другие его участники попытались высказать свое отношение к изменению характера и содержания своей работы. Они выразили общее сомнение относительно того, смогут ли они совладать с инновациями, сохранится ли ценность их способностей и опыта в предстоящие годы. После того как менеджеры покинули стол, один из них задал вопрос, над которым остальные размышляли весь оставшийся день. Он сказал: “Вы знаете, порой кажется, что некоторые люди будут жить вечно. Они как старый *бабуин*, который, обнаружив, что сидит на непрочной ветке, просто перепрыгивает на другую. Мы же разговариваем так, будто собираемся сидеть на одной и той же ветке всю жизнь. Неужели мы так отличаемся от бабуина? И как уцелеть?”

Сегодня многие уже поняли необходимость адаптации к изменениям в окружающем мире, для большинства людей эта проблема превратилась в личную. Происходит это оттого, что сдвиги, происходящие в технологиях, организационных структурах, измерения на рынке, в производственных отношениях учащаются и углубляются с каждым годом. Лишь немногие берутся предсказать свое будущее, однако на что они в этом будущем смогут рассчитывать? Вряд ли кто-то окажет им поддержку со стороны, и потому они вынуждены развивать свой потенциал, чтобы с честью встретить вызов современности: им необходимо выжить.

У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. В первые двадцать лет обстоятельства складываются так, что развитие тесно связано с достижением физической зрелости: обучение в школе, приобретение новых знаний расширяют кругозор и развивают способности каждого человека. По мере того как он взрослеет, повышается роль внешних для него факторов, а развитие индивида все больше зависит от его же инициативы.

В этой главе вопрос о том, как современным управляющим преуспеть в своем индивидуальном развитии, рассматривается в рамках четырех разделов:

1. Индивидуальное развитие
2. Взгляд на себя
3. Открытость и гибкость
4. Развитие профессионализма и рост

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Способность к саморазвитию лишь относительно зависит от умения усваивать академические знания. Поэтому индивидуальное развитие для разных людей имеет разный смысл, и мы просим вас скорее подумать над нашим определением, нежели принять его на веру. Мы полагаем, что развитые личности выделяются следующими чертами:

- Берут на себя ответственность за свои действия и собственное обучение;
- Удовлетворяют свои нужды без ущерба для других людей;
- Достигают значительного успеха в той сфере

деятельности, которая служит для них объектом самовыражения;

- Активно наслаждаются жизнью;
- Демонстрируют энергию и жизнестойкость в своей повседневной деятельности; и
- Открыты переменам и новому жизненному опыту.

По мере того как психологи осознавали, что идеи индивидуального развития сопутствуют успеху в управлении, они стали разрабатывать для менеджеров обучающие программы “личного роста”. В период становления таких программ применялись чрезмерно радикальные и потому не всегда пригодные средства. Однако в последние годы большинство программ личного роста оказались и нужными, и полезными. Менеджеры многое приобрели от познания самих себя в процессе хорошо организованного обучения на курсах повышения квалификации. Преподаватели в области управления разработали ряд полезных идей относительно индивидуального развития, и некоторые из них мы считаем ключевыми:

- Менеджеры несут ответственность за свое обучение.
- Воспринимая свободно высказываемые взгляды окружающих, люди формируют представление о самих себе.
- Эффект обучения выше, если знания приобретаются непосредственно, а не через вторые руки.
- Человек должен иметь шанс для личных достижений и творческой деятельности.
- Вариантов решений гораздо больше, чем обычно признается людьми.
- Эмоции и чувства играют важную роль в жизни каждого человека, мы же по неразумению зачастую игнорируем их.
- Взаимоотношения с другими людьми часто бывают гораздо глубже, чем нам кажется.
- Чрезвычайно важно выявлять индивидуальность каждого человека.

Даже если вы не можете посещать курсы обучения, посвященные индивидуальному развитию, используйте принципы этого обучения в своей повседневной жизни. Мы убеждены, что индивидуальное развитие прочно базируется на одной идее: у каждого человека есть нереализованный потенциал.

Конечно, существуют пределы индивидуальных способностей: возраст, габариты, здоровье, семейная ситуация, образование, вполне реальные ограничения может накладывать внешняя среда. Однако если вы попытаетесь хотя бы отчасти преодолеть те ограничения, которые вы видите, то окажется, что многие из них лишь казались непреодолимыми. Но для этого нужно решиться попробовать.

ОБЩИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПУТИ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ЛИЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Индивидуальное развитие зависит от устранения естественных пределов и ограничений не меньше, чем от приобретения новых навыков и знаний. Вот лишь некоторые из многочисленных факторов, которые мешают людям реализовать свой потенциал:

Влияние семьи. В начале жизни дети накапливают знания об окружающем мире. Жизненный опыт позволяет ребенку узнать о существующих возможностях, выработать соответствующий способ поведения. Ребенку свойственно подражать поведению родителей и других значимых для него людей, воспроизводить их отношения, хотя бывает, что он ведет себя противоположным образом. Но почти всегда дети усваивают ограниченное, одностороннее представление о себе. Сформировавшие людей установки коренятся так глубоко, что их влияние обычно не замечается, и человек может прожить всю жизнь, реализуя “программу”, заложенную еще в детстве.

Собственная инерция. Иногда люди смиряются с невозможностью перемен и развития. Вероятно, они пытаются что-то изменить, но у них ничего не получается. Удрученные неудачей, они спрашивают: “В чем дело?” Подобная ситуация может иметь серьезные последствия, поскольку эти люди капитулируют раньше, чем выложатся полностью, и в итоге подрывают всякую вероятность успеха. Любая перемена возможна лишь при условии преодоления инерции, а это требует затрат энергии и настойчивости.

Преждевременное разочарование. Порой человек начинает заниматься саморазвитием, но терпит неудачи и деморализуется. Любое препятствие вызывает у него упа-

док сил, поэтому результат достигается незначительный. Когда устанавливается позиция “Ничего нельзя сделать”, неудачи будут повторяться. В реальной действительности могут возникать серьезные препятствия, и человек в столкновении с ними может спастись. Однако, преодолев чувство разочарования, он получает возможность вступить в борьбу с удвоенными усилиями.

Недостаток поддержки. Индивидуальное развитие часто предполагает тесные контакты с другими людьми. Когда человек пытается что-либо изменить, возникает определенный риск: возможны неудачи, неопределенность, нарушение сложившегося порядка вещей. Поддержка других людей помогает преодолеть неизбежные трудности, возникающие в ходе перемен. Сравнивая себя с другими, люди лучше осознают собственные достоинства.

Неадекватная обратная связь. Каждый человек судит и оценивает других. Иногда эти оценки сродни комплименту, но чаще они критичны. Нередко можно видеть реакции других, наблюдать, как они осуществляют выбор, решают проблемы. Но очень редко вы ощущаете себя свободным в выражении своих чувств и представлений о других. Во многих социальных группах принято считать даже, что это просто невежливо. В результате, к сожалению, пропадает ценная информация, которая была бы весьма кстати для развития человека.

Враждебность других. Каждый человек вовлечен в тонкую паутину социальных отношений с людьми, которые хотят сохранить свои вложения в данного человека неизменными: им необходим человек, которого они знают. Любая происходящая в вас перемена может угрожать им или вносить в их жизнь дискомфорт. Часто, не понимая, что с вами происходит, люди стараются всячески саботировать ваши попытки что-либо изменить, подвергая сомнению, высмеивая их, а порой вступая с вами в прямой конфликт.

Недостаточность ресурсов. Есть люди, которые проще, чем другие, осуществляют всякие перемены. Например, возможности выбора для одаренного студента 21 года во много раз выше, чем для 60-летнего человека с плохим здоровьем. Иногда человек случайно совершает важный прорыв, несмотря на кажущуюся безысходность ситуации. Это, как правило, исключения, а каждому человеку

целесообразно со всей объективностью оценивать свои возможности и ресурсы. Заманчивые фантазии могут волновать воображение, но реальный рост берет свое начало в будничных событиях и поступках.

Чтобы определить, что же такое индивидуальное развитие, весьма просто было бы воспользоваться словарями. Но это вряд ли окажется полезным для управляющих-практиков, поэтому мы предпочитаем дать определение, исходя из своего опыта.

Индивидуальное развитие — это процесс, в рамках которого человек приобретает способность управлять текущими событиями, формировать хорошие и открытые отношения с другими людьми, мужественно и последовательно защищать свои взгляды, воспринимать жизнь во всей ее красоте. Индивидуальное развитие — это борьба с трудностями и принятие риска быть более открытым и правдивым во всех сферах своей жизнедеятельности.

ВЗГЛЯД НА СЕБЯ

Слушая людей, которые рассуждают о себе, интересно наблюдать, как далеко они готовы зайти, только бы избежать “неприличного” проявления чувств. Когда они используют такие выражения, как: “Нет смысла оплакивать сбежавшее молоко” или “Переживания все равно не помогут”, становится ясно: они стараются себя контролировать и делают это для того, чтобы прожить более безмятежную и комфортабельную жизнь. Это пример того, как человек старается избежать самооценки.

Люди, которые занимаются своим развитием, обычно очень удивляются, обнаружив в себе очень много ранее никогда не проявлявшегося. Это и чувства удовольствия и наслаждения, и противоположные им чувства. Постепенно они начинают понимать, что часто недооценивали свои возможности и свой потенциал.

Первый шаг познания самого себя — один из наиболее сложных: нужно решиться изучить собственную натуру, не зная заранее результатов. Это легче сказать, чем сделать, ведь у каждого человека есть собственное мнение о себе. Человек пытается представить себя так, как он

этого хочет, и боится обнаружить, что являет собой меньшую ценность, нежели ему хотелось бы. Подозрение о том, что он окажется не способен справиться с проблемой, снижает его возможности, но чаще всего страхи оказываются пустыми. Поскольку люди обладают большим потенциалом, чем им обычно кажется, первый шаг в познании себя сводится к тому, чтобы научиться больше доверять себе. Такое заключение противоречит традиционному мнению о том, что нужно больше учиться и набираться опыта.

Как только вы сделали первый шаг навстречу собственному развитию, возникает вопрос: “Как продвинуться дальше?” Существует множество способов помочь себе. Точной формулы нет, и ваш успех будет зависеть от глубины вашего интереса к себе. Если вы достаточно энергичны, вы ее найдете. Вот те некоторые идеи, которые помогут вам начать.

СОВЕРШЕНСТВУЯ САМОАНАЛИЗ: КАК НАЧАТЬ

1. *Читая.* Написано много книг о том, как открывать себя и о психологии индивидуального развития. Найдите магазин, где продается такая книга, и начинайте читать.
2. *Разговаривая с родственниками и друзьями.* Другие люди знают о вас очень много, а их нежелание обсуждать свое мнение о вас проистекает из робости или ложной вежливости. Настаивайте на крупном разговоре, но опасайтесь утомить ваших собеседников.
3. *Осваивая новый опыт.* Легко увлечься серией опытов, повторяющих друг друга, но это не стимулирует саморазвитие. Обратитесь к новому опыту просто для того, чтобы обнаружить свои реакции.
4. *Присоединяясь к группе индивидуального развития.* Многим людям помогли та особая атмосфера и способ преподавания, которые характерны для групп индивидуального развития. Когда вы почувствуете себя в такой группе как дома, готовьтесь к действиям.
5. *Делая заметки.* Много можно узнать о себе, излагая свои мысли на бумаге и впоследствии их перечитывая. Таким способом вы сможете получить совершенно неожиданные результаты.
6. *Слушая лекции и участвуя в дискуссиях.* Время от 108

времени проводятся лекции и дискуссии по вопросам индивидуального развития. Не всегда они бывают высокого качества, но речи опытных ораторов способны вызвать у вас полезные и важные мысли.

7. *В поисках творческого приложения сил.* Старайтесь выразить себя в искусстве. Театр, музыка, живопись и многие другие виды искусств представляют особый интерес, так как требуют полной самоотдачи.

8. *В поисках физического препятствия.* Вы можете многое узнать о себе, используя почти любую форму физического препятствия. Проявляя физическую активность, вы усиливаете свои способности.

9. *Выявляя противников.* Можно многое узнать о себе, идентифицируя людей, ситуации, виды деятельности, которые вам не нравятся. Такой контраст проясняет вашу позицию и укрепляет самосознание.

10. *Вспоминая свое воспитание.* Ваше воспитание способно оказывать значительное влияние на то, как вы думаете и чувствуете. Можно провести глубокий самоанализ, встречая друзей и посещая места вашего детства. Наиболее ценные сведения можно получить от свободного потока чувств и размышлений, которые по ассоциации приходят к вам в голову. Подобный подход гораздо полезней, чем попытки провидеть будущее.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Вероятно, самый надежный способ больше узнать о себе — это обратная связь от окружающих. Термин „обратная связь” — специального происхождения и заимствован из техники, а теперь применяется для характеристики поведения человека. Суть обратной связи состоит в том, что информация о воздействии поведения человека на окружающих позволяет увидеть, насколько избранный способ поведения эффективен. Такая обратная связь может помочь человеку решить, нужны ли иные способы поведения. Управляющие особенно нуждаются в обратной связи, ведь эффективность их деятельности прямо зависит от характера отношений с другими людьми. Используя обратную связь, вы лучше поймете, как нужно строить отношения с другими людьми, сможете усовершенствовать свои навыки работы с группой,

преодолеть трудности человеческого общения. Обратная связь — это мощное средство индивидуального развития, но им нельзя злоупотреблять. Важно для тех, кто осуществляет обратную связь, активно следить за ходом событий, решая, когда и какие поправки нужно вносить, дабы обратная связь оказалась полезной и неразрушительной. С помощью большого числа менеджеров мы разработали основополагающие правила использования обратной связи.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

С намерением помочь. Иногда менеджеры используют обратную связь с целью свести счеты с кем-то или дисциплинировать сотрудника. Такая обратная связь носит характер наказания, и потому ее ценность как средства помощи в индивидуальном развитии снижается. Ясно, что полезная обратная связь предназначена помочь человеку.

Осуществленная с полным вниманием. В работе менеджера так много забот и проблем, что ему зачастую трудно уделить достаточно внимания другому человеку. И тем не менее осуществление обратной связи — это трудная и delicate задача, решение которой требует персонального внимания к человеку.

Инициированная получателем. Обратная связь представляется с большей готовностью, если попросить о ней прямо, без обиняков. Менеджер просто говорит: “Не могли бы вы сказать, что вы думаете обо мне... в данной ситуации?” После такого приглашения гораздо легче произвести эффективный обмен мнениями. Столь открытая обратная связь вносит значительный вклад в формирование конструктивных рабочих отношений.

Выраженная прямо. Чтобы принести пользу, обратная связь должна быть целенаправленной, возникать в конкретных ситуациях и определяться конкретными формами поведения. Наиболее ценная обратная связь — прямая, открытая и конкретная. Неопределенные, косвенные и осторожные заявления бесполезны и могут лишь ввести в замешательство и расстроить человека.

Выраженная полностью. Чтобы быть более эффективной, обратная связь должна быть глубокой. Недостаточно

ПО

затрагивать только поверхностный слой отношений. Лишь полное выражение чувств и реакций позволяет человеку оценить реальные последствия своего поведения.

Упорядоченная оценкой. Если в вашем высказывании присутствует оценка, то большинство людей отреагирует на оценку, а не на само высказывание. По этой причине предпочтительней отделять оценку от всякого рода описаний. Обратная связь наиболее полезна, если поощряет человека к формулированию собственной оценки, а не к восприятию чужих выводов.

Своевременная. Обратная связь осуществляется с пользой тогда, когда человек хочет вас выслушать, готов разобраться и событие еще свежо в его памяти. Несвоевременные замечания могут вызвать взаимное недоверие и помешать процессу познания и общению.

Воспринятая с готовностью. Полезная обратная связь позволяет людям решить, нужно ли менять тот образ действий, которому они следовали до сих пор. Обратная связь, снабжающая человека, которую нельзя использовать, немного стоит. Полезно предложить альтернативные способы поведения, которые позволили бы человеку выявить новые варианты и пути решения старых проблем.

Проверенная и отрегулированная. Всегда, когда это возможно, сообщением, полученным в результате обратной связи, нужно поделиться с другими и таким образом проверить, насколько их ощущения совпадают или, наоборот, противоречат уже полученной информации. После того как различные точки зрения объединяются и сравниваются, можно выявить схожие и противоречивые позиции, в этом случае обратная связь расширяется и становится более объективной.

Используя обратную связь, можно форсировать индивидуальный рост, и управляющие могут многое приобрести, попадая в ситуации, где легко получить такого рода обратную связь. Иногда полезно присоединиться к группе обучения, где применяется данный метод. В такой группе, часто состоящей из незнакомых друг с другом людей, у вас есть возможность установить и проверить силу вашего влияния на других. Постепенно участие в такой группе поможет вам определить, что же вы собой

представляете, и это раздвинет ваши индивидуальные границы.

Важным признаком зрелой личности является понимание собственных эмоций и уникального характера своего воздействия на других: самопознание требует самовыражения. Будут совершаться ошибки в процессе обратной связи, а порой возникать неразбериха и путаница. Нет никакого смысла в том, чтобы быть одинаково открытым со всеми; поэтому выбирайте тех людей, которые вас уважают, и старайтесь в общении с ними проявлять свое “я” свободно и независимо. Прежде чем вы позволите себе вести себя более свободно, убедитесь в том, что вы получили обратную связь. Вы обнаружите, что опыт и дает вам больше для понимания самого себя, и в перспективе обогащает ваши контакты с другими.

Существенный элемент индивидуального развития — войти в согласие с собственным характером и взглядами, но для этого потребуется некоторое время. Время — это общая характеристика всех средств, используемых для углубления вашего самосознания. Многие люди обнаружили, что простое средство более глубоко познать себя и постепенно выработать новые навыки самопознания — медитация.

ОТКРЫТОСТЬ И ГИБКОСТЬ

Управляющие могут выбрать один из вариантов: либо постараться стать более открытым и гибким, либо успешно “проиграть” ситуацию. Изучение этих вариантов формирования отношений между людьми дало возможность сформулировать перечень их преимуществ и недостатков:

Открытый человек

Потенциальные преимущества:

- имеет силу убеждения
- вызывает доверие и лояльность у других
- последователен
- дает выход своим чувствам и тем самым снижает напряжение
- берется за трудные дела
- устанавливает тесные взаимоотношения с другими

- беспокоится о том, что происходит
- привержен делу

Потенциальные недостатки:

- может “подставиться”
- может вызывать негодование
- должен испытывать внутренние сомнения
- признает свои слабости и неудачи

Человек-игрок Потенциальные

преимущества:

- выглядит эффективным и надежным
- гибок
- умело оказывает содействие
- может иметь успех политический
- осторожен в обязательствах
- может изменить позицию
- следует прежде всего своим интересам

Потенциальные недостатки:

- может вызывать недоверие
- отсутствует личный авторитет
- подрывает уважение к себе
- плохо справляется с реальными противоречиями
- не работает с полной отдачей

Ваше личное представление о жизни целиком определяется характером тех ценностей, которым вы следуете (см. Ограничение 2). Однако мы твердо верим, что благодаря индивидуальному развитию человек обязательно становится более прямым и открытым. Мы отнюдь не считаем, что в каждой ситуации нужна полная открытость. Порой необходимо сдерживать выражение своих взглядов. Но у нас не вызывает сомнения, что нужно осознавать ту меру, в рамках которой вы открыто выражаете свои взгляды, а затем спрашиваете себя, когда же вы попридержали правду.

Нужно начинать развитие открытости с управления своими эмоциями, но старайтесь делать это без оценки. Просто отмечайте те случаи, когда вы позволяете себе Полное выражение мыслей и чувств, и те случаи, когда вы предпочитаете быть менее правдивым. Вероятно, вы обнаружите, что формируется некий образец поведения,

установив при этом, что определенные люди и ситуации снижают ваш уровень открытости. Это предмет для размышлений и самоанализа. Вот несколько вопросов, которые вы могли бы себе задать:

- Что общего в тех ситуациях, когда я менее открыт?
- Боюсь ли я чего-нибудь?
- Что я могу потерять, если буду открытым?
- Что я приобрету, если буду менее открытым?
- На самом деле, каков был бы возможный эффект, если бы я был более открытым?

Ответы на эти вопросы помогут вам изучить ваше собственное отношение к проблеме открытости. Если вы решите, что полезней развивать более открытый подход, можете воспользоваться следующими рекомендациями.

БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОТКРЫТОСТИ

Для открытости нет формул или программ. Каждому человеку необходимо изыскивать такие возможности, которые позволили бы ему быть более открытым, ему же приходится изучать последствия. Мы просили управляющих прокомментировать благоприятные возможности для открытости, и их перечень поможет вам сформулировать ряд условий для себя:

В оценке: Формальные аттестации чаще всего не приводят к каким-либо результатам и приносят поэтому больше вреда, чем пользы. Если аттестация проводится открыто, она дает возможность для тщательного долгосрочного анализа.

В обсуждении: Чтобы успешно решать текущие проблемы, необходимо неформальное обсуждение. Оно постоянно развивает подчиненных. Открытый подход повышает значение активности и улучшает взаимоотношения в группе.

В общении: В целом природную пылкость людей чаще недооценивают. Открытое общение во многом помогает людям понять истинное их положение, а это в свою очередь рождает узы доверия, представляющие собой бесценный ресурс в трудные времена.

В разговоре со старшими: Те, кто находится в положении старших, часто обнаруживают в себе желание отрицать ту откровенную информацию, которая поступает от подчиненных. Они полагают, что достаточно сложно узнать правду от тех, кто пытается “запудрить им мозги”. Те, кто находится в положении старших, могут многому научиться, слушая правду.

В решении проблем: Менеджмент занимается эффективным решением проблем. Открытое исследование причин и возможных решений оказывает значительное влияние на качество результатов.

В трудовых отношениях: История свидетельствует о том, что многие организации приняли участие в сложной игре отношений между менеджментом и профсоюзами. В этой игре каждая сторона пытается перехитрить и обмануть другую. Большинство специалистов соглашается с тем, что в конечном итоге открытые и честные взаимоотношения — это лучший путь для взаимовыгодного сотрудничества.

РАЗВИВАЯ ГИБКОСТЬ

Для менеджера жизненно важно развивать способность быть открытым для новых знаний и опыта, уметь приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам. Проведенное совсем недавно исследование управленческой практики показывает, что компетенция менеджера предполагает непрерывную адаптацию к новым ситуациям. Способность быть гибким определяется совокупностью следующих навыков:

- Точно оценивать ситуацию
- Слушать других
- Постоянно пересматривать настоящее
- Не заикливаться на “старых добрых” временах
- Получать удовольствие от преодоления препятствий
- Признавать за другими право совершать ошибки

Гибкость тесно связана с открытостью. Когда люди открыты, они способны воспринимать воздействие тех изменений, которые происходят вокруг них. Они подвергают сомнению свои устоявшиеся взгляды. Индивиду-

альное развитие предполагает скорее рост восприимчивости к любым изменениям, чем упорное сопротивление им.

Начинать индивидуальное развитие нужно с решения текущих вопросов и проблем и анализа возможностей, которыми вы располагаете сегодня. Большинству людей удастся выглядеть организованными и весьма значительными, но в действительности они могут представлять собой прямую противоположность. Необходимо изучить ваши внутренние сомнения, причины робости, поскольку они оказывают значительное влияние на ваше поведение и чувство удовлетворения от своих действий. Постоянное стремление придерживаться положительного образа представляет собой потенциальное препятствие для развития гибкости.

Человек, который выбирает открытый и гибкий подход к управлению, должен научиться быть более честным, а это довольно трудно. Возникает желание увильнуть, и, вероятно, с благими намерениями. Когда люди сталкиваются с тем, что им не нравится, их обычная реакция — это желание исправить положение. Если отсутствует готовое решение, они могут уклониться от появившихся проблем. По мере того как возникает открытость и гибкость, появляется возможность изучать некоторые скрытые аспекты собственной натуры. Намерение в данном случае одно — получить о себе достаточно полное представление. Один менеджер высказался по этому поводу так: “Я обнаружил, что правда, жизнь без прикрас значат для меня больше, чем комфорт”.

Открытость и гибкость — ключевые качества для личного роста, и выработка их — это исходная предпосылка для развития. Поскольку трудности и помехи будут возникать постоянно, каждому нужны тесные контакты с другими людьми и их поддержка. Выделять время для подлинно открытых обсуждений жизненно важно.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ДОЛЖНОСТНОЙ РОСТ

Многие управляющие выполняют определенную работу: решают задачи и оценивают ожидаемые результаты; для них пишут инструкции, которые представляют нечто вроде контрактов между ними и организацией.

Помимо своей работы управляющий является еще и членом профессиональной группы. Среди представителей

других профессий, например адвокатов или физиков, профессиональные связи теснее, однако и менеджерам важно изучать взаимоотношения между собой в рамках одной организации, а также с менеджерами других организаций, отраслей и стран. Реализовать это можно путем создания профессиональных групп. Развитие отдельной личности как члена профессиональной группы представляется важным по четырем причинам:

- Это расширяет ваш подход;
- Это помогает определить смысл профессионального поведения;
- Это порождает уверенность; и
- Это расширяет перспективы вашей карьеры.

Профессиональное развитие можно осуществлять различными путями, и каждый вариант имеет право на жизнь. После того как вы просмотрите приводимый ниже перечень вариантов профессионального развития, спросите себя, сколькими из них вы воспользовались в последний год.

- Проходя полный курс обучения
- Посещая краткосрочные курсы
- Проходя курс вечернего обучения
- Участвуя в работе профессиональной организации
- Посещая другие фирмы
- Читая книги
- Проходя обучения на заочных курсах
- Получая официальные консультации
- Читая журналы
- Участвуя в семинарах и дискуссиях

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Существует аспект профессионального развития, который часто не учитывается: с течением времени и по мере достижения зрелости направленность развития нуждается в изменениях. Если говорить о стандартной карьере, можно определить следующий образец развития:

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со мно-

гими неизвестными и может в принципе совершить грубые ошибки. Главное, что беспокоит нового человека, — это войти в коллектив и найти *свое место* внутри организации. Данный период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выбрать. Это время *быстрого обучения*.

В первые годы своей работы человек нуждается в росте, главным для него теперь является “попасть в цель”. Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать этому, и человек будет действовать смело, почти нахально. Этот этап в индивидуальном развитии можно было бы определить как *борьбу и поиск признания*.

Накапливая опыт и, вероятно, отвечая на требования новой “семьи”, человек вступает в новую фазу — фазу *консолидации*. Личностное признание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в период консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

Несколько позднее многие менеджеры переживают период серьезных изменений и размышлений. В этот период они начинают относиться к себе более внимательно. Подвергают сомнению значение своей работы, задавая себе вопрос, который никогда не задавали раньше: нужно ли тратить свои жизненные силы на старательную работу? Эту фазу мы называем *переоценкой*, и, когда менеджер проходит эту фазу успешно, он приобретает большую глубину и свободу.

Еще позже высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии других сотрудников, он проявляет заботу о благополучии всей организации, думает о сотрудниках моложе себя, стараясь помочь им работать более эффективно. Это период *искусства управления*, на протяжении которого больше внимания уделяется не своему развитию, а развитию других.

Разумеется, жизнь каждого человека отлична от жизни других, потому не может быть какого-либо общего ее образца, в каждом из них можно выделить любой из приведенных этапов. Мы знаем, что многие переживают важный период стресса и потрясений при переходе от одного этапа своей карьеры к другому (рис. 2).

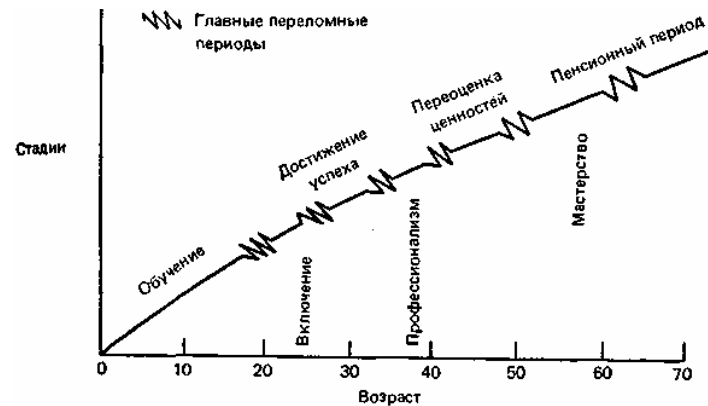


Рис. 2. Стадии деловой жизни человека

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы эти новые виды деятельности в тот момент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет вам реализовать свой потенциал, ослабит вас независимо от возможностей нового поста.

ОСТАНОВЛЕННОЕ САМОРАЗВИТИЕ КАК ОГРАНИЧЕНИЕ

Отсутствие признания вашего потенциала — это главное ограничение. Поразмышляйте над тем, как вы ведете себя сразу после возвращения из отпуска. Большинство людей испытывает чувство расслабленности, сильной радости, ощущает в себе большую энергию и значительно возросшие возможности доводить до конца начатое дело. Это состояние представляло бы собой огромную цен-

ность, если бы повторялось намного чаще. Однако люди замучены и задерганы многочисленными заботами и делами, которые почти целиком заполняют их день. Лишь когда они признают, что их жизни недостает качества, и решат жить лучше, может начинаться саморазвитие". Без этого признания не будет требуемой открытости и энергии и вряд ли что-то изменится в вас лично.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ С ОСТАНОВЛЕННЫМ САМОРАЗВИТИЕМ

Для менеджеров личный рост важен потому, что работа, которой они занимаются, предъявляет значительные требования к их свободе, жизненной позиции и стойкости. Слабый или незрелый менеджер — это постоянная головная боль для подчиненных, коллег и начальников. Менеджеры, которые беспокоятся о том, насколько активно протекает их развитие, стремятся продемонстрировать те характеристики, которые приведены в правой колонке; в левой колонке даются характеристики менеджера, индивидуальный рост которого остановился.

Приостановленное саморазвитие

Уклоняется от ответственности за обучение
Не умеет познать себя
Не может выделить время для саморазвития
Уклоняется от препятствий
Не воспринимает обратную связь
Избегает самоанализа

Активное саморазвитие

Отвечает за обучение
Стремится изучить себя
Оставляет время для развития
Приветствует препятствия
Ищет обратную связь

Подавляет свои чувства
Не занимается самопроверкой
Ограничивает свои побуждения
В неведении о собственных возможностях
Предпочитает игровые взаимоотношения

Выделяет время для рефлексирования
Исследует свои чувства
Оценивает свой опыт
Читает и широко дискутирует
Верит в свой потенциал

Старается быть более открытым

Не подозревает о различных влияниях на себя	Осознает влияние на себя
Игнорирует профессиональное развитие	Управляет профессиональным развитием
Не получает удовольствия от изменений в работе	Реагирует на изменения в карьере

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЬШЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В САМОРАЗВИТИИ

Один из наиболее любопытных аспектов индивидуального развития состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Ни один человек не может претендовать на заключительный акт "посвящения" в полностью развитые и зрелые личности. Саморазвитие — скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь.

Большинство видов деятельности в области менеджмента требует высокого индивидуального развития. И по мере того как возрастает степень изменений, возникает потребность развивать свой творческий потенциал. В этих условиях нужны индивидуальности, а менеджерам необходимо поддерживать свой уровень, несмотря ни на что. Работа руководителя, которая постоянно меняется и предъявляет новые требования к менеджеру, предполагает высокую способность к саморазвитию, идет ли речь о технологических изменениях, новых рынках, новых организационных структурах или новых препятствиях. Саморазвитие необходимо также для тех, кто собирается переходить на более престижную работу или пребывает в переходном состоянии между двумя важными этапами своей карьеры. Всякий раз, когда менеджеру необходимо стать более восприимчивым, энергичным или изобретательным, требуется высокий уровень индивидуального развития.

ОГРАНИЧЕНИЕ 5:

Недостаточность навыка решать проблемы

Группа друзей однажды вечером сидела в баре. Они начинали обсуждать, что можно было бы сделать, чтобы развлечься. Было выдвинуто несколько предложений: пойти в бассейн или на танцы, посмотреть кинофильм, поиграть в карты или в футбол, вместе приготовить стол, послушать музыку и т. д. Когда появлялась очередная идея, часть группы поддерживала ее, другие же предпочитали иное предложение. Постепенно вечерело, и наконец один из друзей заявил: “Сейчас уже слишком поздно, чтобы чем-либо заниматься, и нам остается сидеть здесь и пить”. Друзья вздохнули, почувствовали себя разочарованными и заказали очередную порцию напитков.

Как показывает приведенная история, распознавание и решение проблем — это постоянное занятие людей, но лишь немногие получают какую-либо помощь в обучении тому, как эффективно и умело браться за это. Первоочередная задача менеджеров — это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы.

Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты в себе, и в данной главе исследуются три возможных пути к достижению этой цели:

1. Использование систематизированного подхода к решению проблем;
2. Подбор методов, подходящих к решению разных видов проблем; и

3. Использование людей и ресурсов, которые могли бы помочь в решении проблемы.

Вместе эти пути формируют эффективный подход к решению проблем, но они также имеют смысл и по отдельности и могут быть проанализированы с разных точек зрения. Мы считаем, что одного мысленного усвоения этих методов недостаточно, необходимо также применять эти идеи в реальных действиях, проверяя их практически.

СИСТЕМАТИЗИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Оказывается, как ни парадоксально это выглядит, что любая процедура, применяемая при решении проблем, тем менее полезна, чем более жестко ее придерживаешься. Поэтому мы желаем вам гибко относиться к приводимому далее руководству и быть готовым приспособивать ваш подход к конкретным проблемам, с которыми вы сталкиваетесь. При решении проблем вполне можно работать последовательно, и каждый шаг этой работы можно четко определить. Если вам не удастся эффективно решать проблемы, вероятно, вы неправильно действуете на одной или нескольких из следующих стадий.

ШАГ ПЕРВЫЙ. НАСТРОЙКА

Первым делом необходимо оценить, понять и распределить проблемы, выявив, какие конкретно трудности в них имеются. Если данная проблема входит в круг работы группы, ее члены должны понять природу проблемы и решить, как организовать совместную работу для ее успешного решения.

ШАГ ВТОРОЙ. ЦЕЛИ

Цель представляет собой заявление о том, чего один человек или группа намереваются добиться. Цель работы группы может быть четко уяснена и принята всеми ее членами, но может быть и так, что цель расплывчата или слишком обща и является предметом разногласий в группе. Она должна быть определена ясно и конкретно,

понятна для всех, вовлеченных в работу, еще до ее начала.

Цель в результате столкновения с действительностью может быть определена заново или модифицирована; кроме того, конкретная работа может быть многоцелевой. Общие и слишком широко сформулированные цели можно сделать более конкретными, задавая вопрос “Как?”.

ШАГ ТРЕТИЙ. КРИТЕРИЙ УСПЕХА

Полезно знать, как измерить удачность ваших действий. Иногда критерий их оценки может включаться в изложение целей. Если же это не так, вам необходимо отыскать способ объективной оценки ваших действий. В этом вам могут помочь два вопроса:

- Как определить, достигли мы поставленных целей или нет?
- Как судить об эффективности совместной работы?

Как только установлен критерий успеха, для членов рабочей группы становится яснее тот конечный результат, который от них требуется. И следовательно, для выполнения задачи будут затрачены строго необходимые усилия, время будет использовано наилучшим образом.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. ИНФОРМАЦИЯ

До того как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко уяснить. Связанные с ее решением люди могут обладать различными фактами, мнениями, идеями и предубеждениями в отношении этой проблемы. Из-за того что человеческий мозг неспособен удерживать большие объемы информации, в прояснении проблем помогает искусное использование методов сбора и представления данных. Новую информацию можно стремиться получить как внутри группы, так и с помощью специальных исследований. Как только информация собрана, можно приступать к выявлению различных способов действий. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей.

ШАГ ПЯТЫЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ

Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. При этом может быть выбрана одна возможность, а другие отбрасываются. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

ШАГ ШЕСТОЙ. ДЕЙСТВИЯ

На этом этапе начинается практическая работа. Поскольку цели и критерий успеха ясны, все вовлеченные в нее знают, чего им нужно добиться, и они могут вносить разумные изменения в свои планы под влиянием конкретных обстоятельств. Качество результата во многом зависит от качества подготовки (с небольшой долей везения).

ШАГ СЕДЬМОЙ. АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ИХ УЛУЧШЕНИЯ

Люди учатся на результатах своих действий. Они учатся, оценивая характеристики успешной работы и пытаясь установить причины неудач. Важно не впасть в пессимизм и подавленность, анализируя их. Без такой обратной связи мало шансов на изменения и развитие — вы будете просто ходить по кругу. Изречение “на опыте совершенствуешься” будет более точным, если добавить... “и привыкаешь к постоянному образцу”. Так как целью анализа является накопление информации и дополнительной энергии, которые могли бы позволить вам улучшить ваши последние результаты, полезно заканчивать его, формулируя основные направления будущих действий.

Состоящий из приведенных семи шагов, подход к систематизированному решению проблем представляет собой орудие, приспособленное к гибкому применению. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов и модифицировать наш образец, так чтобы он лучше соответствовал вашим личным методам работы и конкретной задаче, которую вы решаете. Чтобы его усвоить, необходимо время, так что вас ждет период ученичества, прежде чем вы достигнете совершенства в использовании



Рис. 3. Цикл систематизированного решения проблем

этого метода. Порядок применения метода изображен на рис. 3.

Ценная работа по проблемам систематизированного решения проблем была выполнена Ковердейлом¹, указавшим на то, что этот подход дает руководителям единый язык для общения. Полезно проанализировать ваши рабочие совещания, чтобы выяснить, не нуждаются ли и они в более систематизированном подходе. Мы считаем, что лучшим средством такого изучения деловых совещаний, заседаний по планированию, действий является их запись, предпочтительно на видеоманитофон. Однако для этого необходимо добровольное согласие и сотрудничество всех их участников.

Обратная “видеосвязь” — это мощное средство, с помощью которого можно поставить участников группы лицом к лицу с тем, что в ней происходит². Оно позволяет им посмотреть на себя с объективностью, которой нельзя добиться никаким другим путем. Видео — это посредник, позволяющий осуществить тщательный анализ.

¹Taylor M. Coverdale on management. London, Heimann, 1979.

²Francis D. Using a video system in human relations training.— Jones J. E. & Preiffer J. W. (eds.). The 1979 annual handbook...

В результате возникает возможность установить обратную связь людей друг с другом, и могут быть выявлены и открыто проработаны трудности, возникшие в межличностном общении. Поскольку видеонализ становится как бы средством измерения эффективности групповой работы, его можно время от времени проводить при обычных заседаниях для оценки решения проблем. “Анализ действий для их улучшения” может быть внедрен в практику деловой жизни. Те руководители, которые умеют использовать события своей жизни для того, чтобы чему-либо научиться, многого добились в повышении эффективности своей работы.

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩУЮ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МЕТОДИКУ

Проблемы отличаются друг от друга, и на протяжении деловой недели менеджеру может потребоваться:

- Осуществить анализ хозяйственной деятельности;
- Руководить трудным совещанием;
- Убедить покупателя изменить свой заказ;
- Проконсультировать подчиненного по вопросам внесения изменений в его служебную карьеру;
- Урегулировать конфликт с профсоюзом; и
- Принять решение о том, как сократить личные стрессы.

Эти проблемы могут включать в себя сложное планирование, решение межличностных проблем, эмоциональные стороны, умение убеждать других и управлять собой, навыки урегулирования конфликтов и множество актов принятия решений.

УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Существуют различия в типах принимаемых руководителями решений и относительной трудности проблем, требующих решения. Мы считаем полезным выделить четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки. Пока вы будете читать определения этих уровней, подумайте

над конкретными требованиями вашей работы и теми задачами, которые она предъявляет к вашим способностям.

Уровень первый: Рутинный. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы “почувствовать” и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй: Селективный. На этом уровне требуется доля инициативы, и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Уровень третий: Адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, который мог существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый: Инновационный: Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

Каждый из указанных уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации. Следующий пример делает это более понятным.

Рассмотрим ситуацию с руководителем, отвечающим за маленький обувной магазин, работа которого практически полностью рутинна. Головное отделение компании разработало процедуры, предусматривающие почти все возможные обстоятельства, включая нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя здесь состоит в том, чтобы тщательно и разумно следовать предписаниям компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, необходимо сначала снестись с вышестоящим руководителем. Работая в основном в соответствии с рутинными процедурами, руководитель здесь все же принимает важные решения, и для успешной работы магазина требуется тщательный и ответственный подход. Если использовать терминологию теории принятия решений, этот руководитель работает на первом уровне, в основном принимая *рутинные* решения.

Заводской руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных возможностей. Это может касаться руководителя, отвечающего за контроль

качества, обращение с материалами, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер отвечает за применение здоровой, эффективной и способной приспособливаться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требуют масса проблем, с большинством из которых когда-либо ранее уже встречались. Спектр доступных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный разбор проблемы, у него также имеется "чувство" ситуации, которое он использует для определения подходящего образа действий. Ситуации достаточно сложны, в них вмешиваются трудноопределяемые внешние факторы, и, таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности в них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии, что характерно для селективных решений второго уровня.

Еще одной частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи, касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов оживления ослабевающих усилий по сбыту продукции. Для того чтобы создать исчерпывающую основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также вести систематический сбор информации. Для выдающегося руководителя в области маркетинга характерна способность выбирать и осуществлять разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения. Связанный в первую очередь с проблемами творческой адаптации, руководитель в области

маркетинга принимает решения третьего уровня. Эти решения называются *адаптационными*. Особые требования к руководителям предъявляют открытые и плохо понятые ситуации. Подходящим примером может быть работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной, и поэтому он принимает решения четвертого уровня, которые можно описать как *инновационные*.

В большинстве организаций существует прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений. На наиболее простом уровне руководитель должен брать на себя инициативу, но эти ситуации можно с большой надежностью предсказывать наперед. Поэтому младшие руководители для поддержания требуемых стандартов в основном заботятся о том, чтобы их подчиненные сохраняли живую заинтересованность в работе. Более высокие уровни принятия решений содержат в себе реальные трудности и заставляют многих старших руководителей участвовать в управлении инновациями, в сосредоточении ресурсов, а также вынуждают их идти на риск.

В табл. 1 объединяются четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, требующиеся соответствующему руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются и навыки более низкого уровня. Например, менеджеру, работающему на уровне 3 (адаптационные решения), требуются навыки не только этого уровня, но также уровней 1 и 2.

131

Таблица 1

Уровни, типы решений и ключевые навыки

Тип решений	Ключевые навыки
Уровень первый: Рутинный	Неукоснительное следование процедуре Разумная оценка ситуации Гуманное лидерство Контроль / мотивация
Уровень второй: Селективный	Установление целей Планирование Анализ / развитие Анализ информации
Уровень третий: Адаптационный	Идентификация проблем Систематизированное решение проблем Создание рабочих групп Анализ возможного риска
Уровень четвертый: Инновационный	Творческое управление Стратегическое планирование Системное развитие

Практика свидетельствует, что для руководителя плохо как недостаточное, так и слишком большое развитие. Работа на уровне 1 требует управленческих навыков, соответствующих решаемым здесь задачам. Руководитель, обладающий навыками обращения с открытыми или стратегическими проблемами или проблемами, требующими творческого подхода, может почувствовать себя разочарованным, не находя им применения. Такие ограничения потенциала могут привести менеджера к недооценке выполняемой им работы, к возникновению чувства нереализованности и обиды на систему, которая воспринимается им как ограничивающая его способности.

Руководители учатся на практике, а также сопоставляя деятельность настоящих профессионалов со своими собственными действиями, приобретая новое понимание, преодолевая трудности и добиваясь результатов. Движение к более высокому уровню принятия решений проис-

ходит только тогда, когда менеджер приобретает способность справляться с проблемами более высокого уровня.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛЮДЕЙ И РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Руководителям часто приходится работать вместе с другими людьми, чтобы найти решение проблем, и это может осуществляться в нескольких различных формах:

- Руководитель и подчиненный работают над текущими повседневными проблемами;
- Коллеги проводят неформальное консультирование;
- Проходит совещание рабочей группы;
- Работают комитеты и целевые группы; или
- Привлекаются внешние ресурсы или подрядчики.

Преимущества от привлечения многих людей к решению проблем описываются в разделе Ограничение 2: Неумение формировать рабочие группы. Для уточнения проблем и поиска их решений могут быть полезны совещания, на которых поощряются различные точки зрения и технически верные предложения. Подобные собрания можно сделать более продуктивными, если следовать приводимым указаниям.

УТОЧНИТЕ, КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРОБЛЕМУ

Люди часто не хотят оказаться ответственными за трудные или неприятные проблемы. Это сильно ограничивает вероятность нахождения решения, поэтому полезно быть крайне конкретным при определении, кто отвечает за решение проблемы.

НАЗНАЧЬТЕ КООРДИНАТОРА СОБРАНИЯ ГРУППЫ

Координатор рабочей группы играет в ней активную роль, содержание этой активности будет зависеть от состояния группы. Недавно созданные группы еще не

привыкли к совместной работе, и здесь могут возникать трудности из-за “местничества” и плохих личных взаимоотношений. Первоначально работа координатора требует развития подходящих для решения проблем процедур, позволяющих эффективно распределять время. Прежде чем рабочая группа станет по-настоящему производительной, должны быть решены все приводимые ниже вопросы:

Определение ролей членов группы: Убедитесь, что специализация членов группы ясна и каждый может внести полезный вклад.

Структурирование группы: Предпринимаются усилия для такой организации группы, которая более всего соответствует задаче.

Осознание метода работы группы: Проводится наблюдение за тем, как работает группа, с тем чтобы любая неумелость или другая проблема могла быть вовремя осознана и обсуждена.

Проецирование: Идеи приводятся в определенную последовательность, что помогает группе не сбиваться с курса и обращаться с проблемами упорядоченно.

Уточнение задач членов группы: Проверяется, все ли поняли, что конкретно от них требуется, и уточняются все неясные моменты.

Запрашивание идей/реакций: Участникам предлагается высказать свои взгляды, предложения, ощущения, особенно тем, кто кажется ушедшим в себя.

Предоставление “эфира”: Предпринимаются направленные усилия на то, чтобы точка зрения каждого была услышана.

Указание путей к цели: Предлагаются способы обращения с проблемами и информацией.

Поддержание дисциплины: Привлекается внимание к поступкам, подрывающим эффективность групповой работы.

Использование ресурсов: Привлекается внимание к имеющимся ресурсам и оказывается содействие в их привлечении к работе.

ФИКСИРУЙТЕ ИДЕИ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ

Многие высказанные идеи затем не используются. Важно, чтобы они были зафиксированы и записаны. Когда необходимо действовать, нужно установить ответственного за начало работы человека, а также определить и совместно принять механизм проверки продвижения в работе.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ В РАБОТЕ СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Многие люди намеревались быть систематичными в работе, но реальные каждодневные проблемы не давали им добиться этого. Здесь приводятся некоторые идеи, которые могут помочь вам быть более систематичными при решении проблем.

- Напишите и повесьте на стену плакатик такого типа: РАБОТАЮЩИЕ СИСТЕМАТИЗИРОВАННО ДЕЛАЮТ РАБОТУ ШАГ ЗА ШАГОМ.
- Используйте схемы вашего продвижения, а на первой странице для напоминания выпишите семь шагов решения проблем.
- Регулярно проводите анализ собраний. В конце каждого собрания отводите время для использования таких методов, как “Квалифицированное решение проблем”.
- Получите обратную связь по поводу вашего образа действий от своих коллег, специалистов по кадрам или членов группы, которые могут что-либо предложить для улучшения ваших собраний.
- Время от времени записывайте ваши собрания на магнитофон. Воспроизведите запись и выпишите идеи, которые могли бы послужить для улучшения работы.
- Раз в квартал используйте “Опись решения проблем”¹. Внесите в ваш дневник обязательство каждые три месяца заполнять вопросник и следить, происходят ли перемены к лучшему.

¹ Woodcock M. and Francis D. Fifty Activities for Selfdevelopment. Aldershot: Gower, 1982.

Сформируйте с участием двух-трех коллег группы для обсуждения вашего опыта в решении проблем. Используйте друг друга в качестве консультантов.

Опыт учит нас, что группы, созданные для решения проблем, могут порождать собственные проблемы. Они часто вязнут в усилиях сделать свою работу эффективной, и собрания группы становятся мучительными и непродуктивными. Это довольно дорогое использование ресурсов, поскольку к действительной стоимости на проведение совместной работы добавляются дополнительные затраты времени, затраты на сборы участников и соблюдение общественных условностей. Однако такие собрания — обязательная часть жизни организаций. Как говорится, чертой, характерной для успешно работающей организации, является способность быстро решать все возникающие проблемы во всем их разнообразии. Низкая способность решать проблемы — это главная трудность для любого руководителя, а при широкой распространенности она превращается в главное ограничение организации.

ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ИМЕЮЩИХ/НЕ ИМЕЮЩИХ НАВЫКИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

В качестве резюме приводим таблицу характеристик, которые постоянно проявляют менеджеры в решении проблем. Характеристики менеджеров, неумело решающих проблемы, приводятся слева, умело — справа:

<i>Неумелое решение проблем</i>	<i>Умелое решение проблем</i>
Постоянно позволяют себе оставлять нерешенные проблемы	Постоянно решают проблемы
Используют неверные методы	Выбирают подходящие методы
Не используют систематизированный подход	Используют систематизированный подход
Не уточняют, кто “отвечает” за проблему	Четко определяют ответственных за проблему
Работают, не имея четких целей	Ясно определяют цели в работе каждого

Имеют смутные критерии для определения достижения	Устанавливают четкие критерии для определения успеха
Плохо собирают информацию	Умело обращаются с информацией
Неэффективны в планировании	Эффективно планируют
Не проводят анализ собраний	Выделяют время на анализ группы

Эффективно координируют работу группы

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В НАВЫКАХ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Высокий уровень навыков решения проблем требуется для тех, чья работа включает: новые ситуации, необходимость объединения усилий разных людей, прояснение деловых целей, анализ сложной информации и проведение детализированного планирования. Каждому менеджеру необходима способность решать часто встречающиеся проблемы, но навыки решения проблем высокого уровня необходимы там, где часто приходится адаптироваться к меняющейся обстановке и проявлять инновационный подход. Навыками решения проблем высокого уровня должны обладать политики, плановики, посредники, администраторы, руководители и военные высшего звена, проектировщики.

ОГРАНИЧЕНИЕ 6:

Недостаток творческого подхода

Несколько лет назад один наш друг решил, что жизнь чиновника со всем присущим ей самоограничением ему не подходит, собрал рюкзак и отправился в один из израильских кибуцев. Два года он укладывал трубы для ирригационных систем и постепенно оказался глубоко вовлеченным в повседневную организацию жизни общины. После его возвращения мы встретились, чтобы за бокалом вина обменяться впечатлениями. Описывая жизнь в пустыне и управление кибуцем, он сказал, что, пока он жил в кибу-це, сменилось руководство общины и это привело к сокращению производительности труда, недовольству ее членов, уменьшению заботы об общем благосостоянии.

Когда ближе к ночи вино полилось щедрее, наш друг высказал свое неодобрение новому руководству кибуца. Он пожаловался, что его лидеры впустую растрачивали значительную часть человеческого потенциала, вводя излишние ограничения, которые не давали людям раскрыться полностью. Еще позднее он поднялся, с трудом удерживаясь на ногах, и сказал: “Мне кажется, что величайшая черта руководства — творческий подход”. На этом довольно загадочном утверждении обсуждение было закрыто.

Недостаток творческих способностей может серьезно подорвать эффективность менеджера. Некоторые из них думают, что им лично как раз не хватает таких способ-

ностей, и что вообще это качество довольно редко встречается в людях. Такой взгляд на творческие способности сам по себе является нетворческим. Творческий подход проявляется людьми во всех сферах жизни.

- Учитель находит новый способ донести до учащихся идею фотосинтеза;
- Железнодорожный чиновник находит новый способ украсить станцию;
- Бизнесмен находит более простой способ упаковки товара;
- Жена соединяет домашнюю работу с гимнастическими упражнениями.

Можно привести тысячи примеров, как в разной — большей или меньшей — степени люди проявляют творческий подход. Жаль, что многие позволяют своим новаторским способностям вянуть, не осознавая свой творческий потенциал.

В этой главе мы излагаем два основных подхода к наращиванию личных творческих способностей. В первую очередь мы изучим психологические препятствия, ограничивающие ваши творческие способности. Во-вторых, мы исследуем, как можно систематизированно применять творческие методы к решению проблем. В главе также излагаются некоторые идеи, связанные с применимостью творческого мышления в деятельности рабочих групп и организаций, а завершается глава исследованием возможностей наращивания творческого вклада.

БАРЬЕРЫ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАБОТЕ

Как только вы осознаете, что обладаете куда большими возможностями, чем те, которыми вы пользуетесь, следующим важным шагом в вашем личном развитии должно быть выявление и устранение препятствий, ограничивающих ваши природные способности.

Мы выявили семь главных факторов, которые ограничивают или сводят на нет ваши творческие способности или способности ваших друзей. Может быть, вы знаете и о других. Ответьте на следующий вопрос, не заглядывая дальше в книгу: какие препятствия не дают мне проявлять творческий подход? Запишите ответ в

оставленном для него ниже месте или на отдельном листе бумаги и постарайтесь привести не менее семи потенциальных препятствий. Тогда вам удастся сравнить свои соображения с нашими, и таким образом объединенные результаты будут более ценными, чем те, которые мы получили, работая по отдельности.

Препятствия, не дающие мне проявлять творческий подход:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

Вы заполнили все семь позиций? Если нет, вы, наверное, сдались слишком рано. Вспомните о первом, с нашей точки зрения, препятствии — человеческой лени — и закончите работу!

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ЛЕНЬ

Творчество требует времени и усилий. Преждевременное ослабление усилий не позволяет устранить препятствия, мешающие творческим достижениям. Чтобы посвятить время творческим усилиям, нужна дисциплина, а зачастую требуется и преодолеть скуку. В творческих задачах часто встречаются подлинные трудности и почти нерешаемые проблемы, но если не поддаться лени, можно испытать и освоить различные ступени творчества.

2. УСТОЯВШИЕСЯ ПРИВЫЧКИ

У всех людей вырабатываются стереотипы в движениях, работе, манерах и мышлении, но привычки могут стать врагами творчества. Необходимо изучить устоявшиеся привычки, и здесь может быть очень полезным средством вопрос “Почему?”. Вернитесь к нашим основным принципам, исследуйте процесс мышления, который раньше казался вам вполне логичным, и вы сможете решить, остаются ли они такими же эффективными ныне.

3. ИЗЛИШНЯЯ НАПРЯЖЕННОСТЬ

В своих творческих усилиях мы часто сталкиваемся с чувствами неуверенности и смущения. Ведь, почти по определению, перед началом не известен конец, и нехватка такой уверенности вызывает излишнюю напряженность. Ее испытывают и физически, и эмоционально, ведя себя так, как будто защищают себя от реальной угрозы. Жесткие реакции, ощущение внешнего давления и стресса — все это не дает полностью раскрыть в творческом процессе эмоциональные возможности и силу воображения. Люди, находящиеся в напряженном состоянии, стараются держаться каких-либо хорошо известных **им** вещей, и в результате их силы и энергия используются не полностью. Оба эти фактора затрудняют творческие усилия.

4. ОСЛАБЛЕННАЯ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

Говорят, что ни одно из значительных свершений не имело бы места, не будь осознанного стремления к переменам. Творческие деяния питаются желанием стать другим. Стремление к новому может возникнуть как внутри самого человека, так и под влиянием внешних причин. Например, последние войны вызвали к жизни фантастические достижения в таких различных областях, как нейрохирургия, шпионаж, фотография и журналистика. Чтобы быть творческим, человек должен чувствовать потребность в переменам, осознавая недостатки того, что он делал раньше, и стремясь к лучшему.

5. НЕДОСТАТОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Некоторые из наиболее важных открытий в мировой истории не были сделаны людьми, которые не могли нормально прожить свою жизнь из-за таких препятствий, как болезни, заключение в тюрьму или даже временная потеря репутации. Для большинства людей нормально жить означает наполнять свою жизнь обыденными делами, поглощающими большую часть их времени и сил; в их жизни редко встречаются возможности для нововведений. Для других привычные формы творчества требуют внешних ресурсов и помощи. И если

последних не хватает, для них оказывается практически невозможным сбор необходимых данных или организация экспериментов. Здесь необходима уверенность в себе (см. Ограничение 7), которая является важной частью творчества, поскольку умелое распоряжение временем, силами, ресурсами, организация поддержки играют существенную роль в творческом процессе.

6. ИЗЛИШНЯЯ СЕРЬЕЗНОСТЬ

Чтобы выразить себя в творчестве, часто необходимо “поиграть” с идеями; иногда искомое решение находится среди самых эксцентрических и немыслимых предположений. Подобная восприимчивость к необычному несовместима с излишней серьезностью и постоянной заботой о том, чтобы быть рациональным. Нехватка игровой установки в вашем подходе одновременно затрудняет общение с окружающими. Радость от возникновения новой идеи одухотворяет, а слишком серьезный отклик лишает идеи их силы, не давая им наполнить энтузиазмом окружающих.

7. ПЛОХАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

Ослабляет творческие усилия нехватка подходящего или эффективного метода решения проблем. Хотя, по определению, творческая работа требует новаторского мышления и ее можно структурировать, увеличив тем самым вероятность успеха. Творческий процесс, подобно другим аспектам управленческой работы, можно изучить и анализировать, чтобы приобрести нужные навыки и развить соответствующие методы.

ОЦЕНИВАЯ СВОИ ПРЕПЯТСТВИЯ

Каждому человеку в творческой работе мешает что-то свое, поэтому полезно постараться установить и с определенной глубиной исследовать свои препятствия. Также полезно обсудить их с кем-нибудь, кто хорошо вас знает. Возможно, ваши препятствия не удастся полностью устранить, но можно научиться сокращать их негативное воздействие. Стремясь добиться выдающихся результа-

тов, руководителю недостаточно самому быть творческим, необходимо поощрять творчество в других.

ТВОРЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Техника творческого решения проблем требует наличия особых навыков. И хотя это вовсе не процесс пунктуального следования предписаниям, ключевые шаги в управлении творчеством поддаются установлению. Обучаясь следовать этим правилам, необходимо в то же время подготавливаться к тому, чтобы при необходимости отбросить их.

По-видимому, в творческом решении проблем можно выделить пять явных стадий. Они имеют много общего с теми рамками, которые излагались в разделе “Ограничение 5: Недостаточность навыков решения проблем”, здесь же вы найдете дополнительные указания. Эти пять стадий предъявляют свои требования, которые и описываются на следующих страницах.

СТАДИЯ ПЕРВАЯ: ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Чтобы создать основу для поиска решения проблемы, необходимо ее глубоко изучить. Существует тенденция давать ответ еще до того, как вопрос полностью уяснен, с чем преподаватели пытаются бороться, призывая студентов: “Прочтите вопрос!” Они правы, выделяя необходимость тщательно настроиться на задачу, прежде чем приступать к ее решению. Это нужно делать всякий раз, когда вы встречаетесь с новым испытанием ваших сил. Требуется не только иметь перед собой цель, необходимо уяснить задачу также с интеллектуальной и эмоциональной точек зрения. Глубокое изучение проблемы имеет три достоинства:

- Можно более реалистично оценить масштабы задания;
- Можно установить цели и критерии их достижения;
- Можно спланировать подходящую организацию персонала и метод работы.

СТАДИЯ ДВА: ВЫРАБОТКА ИДЕЙ

Все виды творческой работы требуют выработки идей. Идея — это прыжок в неизвестность, и, почти по определению, невозможно точно предсказать, когда она возникнет. Многим выдающимся ученым решения проблем приходили в голову во время сна, отдыха или когда они занимались чем-либо машинально, вроде бы ни о чем не думая. Поэтому важно увеличить количество вырабатываемых вами идей и добиться того, чтобы уже появившиеся идеи не терялись.

Вырабатывая восприимчивость к новым идеям, нужно иметь определенные знания о себе. Те, кто когда-либо управлял творческими натурами, знают, что их привычки иногда становятся странными и чудными. Один ученый, только что начавший свою работу в большом учреждении, заявил, что наиболее яркие идеи приходят ему в голову тогда, когда его собака сидит рядом. Его начальник, директор исследовательского проекта, нуждался в творчески мыслящих людях, но в учреждение запрещено было приводить собак. В конце концов было найдено творческое решение. Этот ученый стал работать в часы, когда рабочий день других заканчивался и на его собаку некому было обращать внимание.

Есть разные методы выработки идей, мы же считаем наиболее полезным мозговой штурм. Этот термин известен многим руководителям, но не все знакомы с ним на практике. Он основан на том принципе, что идеи лучше всего вырабатываются и высказываются, если их оценка откладывается на потом.

Это отличает мозговой штурм от обычной практики немедленной реакции на предложения. Есть несколько простых правил, содействующих повышению эффективности этого метода. Если вы хотите добиться результата, строго придерживайтесь процедуры мозгового штурма. Вкратце эта процедура состоит из следующего:

- Выбирайте краткое изложение проблемы;
- Краткое изложение проблемы записывается, лучше на пустом бланке (или на доске, на экране);
- Определяется время, когда будет прекращена дальнейшая работа;
- Во время мозгового штурма любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записываются, но не оцениваются;

- После окончания работы все идеи приводятся в логический порядок и каждая обсуждается.

Мозговой штурм позволяет быстро вырабатывать идеи, а присущая этому методу свобода дает возможность оценивать фантастические и необычные идеи.

СТАДИЯ ТРИ: ОТСЕВ ПРИМЕНИМЫХ ИДЕЙ

Как только у вас появился запас идей, необходимо провести их жесткий отсев. Некоторые из них могут оказаться неэффективными, непрактичными, затратными, бессмысленными или аморальными. Однако разумно не позволять себе отбрасывать предложения до того, как будут оценены их достоинства. Существует искушение отделить “зерна от плевел” в процессе жесткого и быстрого поиска решений, но так можно отбросить тонкие идеи, имеющие смысл. Более плодотворен порядок, при котором ожидают даже больше, чем это кажется необходимым: не появятся ли какие-либо новые связи с высказанной идеей. Старайтесь отказываться от той или иной идеи на основе логики, а не эмоций. Если причина отказа от идеи заключается в недостатке ресурсов, подвергните сомнению предложения, лежащие в основе решения. Каждую идею необходимо проанализировать, исходя из трех критериев:

- Насколько вероятна ее плодотворность?
- Сможете ли вы заставить ее работать?
- Является ли она лучшей среди других возможностей?

Всегда существует риск неудачи или частичного успеха, но обычно их можно систематически оценивать. Вашей целью является выбор подхода, имеющего наивысшие шансы на успех и осуществимого на практике. Если уж идея выбрана, разумно следуйте ей храбро и настойчиво.

СТАДИЯ ЧЕТЫРЕ: ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ

Идея — это эмбрион поступков, и, чтобы осуществиться, она должна быть применена на практике. Подобные

новаторские действия необходимо планировать, а плохое планирование соответственно снижает их эффективность.

Рассмотрим пример с компанией “Бритиш рейл”. Много лет в ее поездах подавали кофе в бумажных стаканчиках, приносимых из вагонов-ресторанов. Эти стаканчики так легко проводили тепло, что пассажиры обжигали себе пальцы. Люди наслаждались, глядя, как пассажиры пытаются справиться с неподатливыми дверями вагонов, одновременно пытаясь удержать обжигающие стаканчики. Некоторым неординарным людям удалось приспособиться, используя второй стаканчик в качестве подстаканника. Наконец кто-то в руководстве компании предложил новый вариант пластмассового стаканчика, снабженного подстаканником. Он был спроектирован, испытан, оценен и изготовлен. Теперь пассажиры поездов компании наслаждаются кофе, не обжигая себе пальцы. Идея стакана с собственным подстаканником была, очевидно, новаторской, но без испытания и планирования она могла бы остаться мечтой.

Если из-за отсутствия прецедента, который мог бы направить наши действия, качество планирования низко, не удастся использовать даже хорошие идеи. Осуществляя новаторскую работу, люди в полном смысле слова теряются. Им необходимо периодически устанавливать и анализировать цели и размышлять над происходящим. Это предъявляет особые требования к руководителю, отвечающему за процесс планирования. Прежде чем проект продвинется к завершению, наверняка всплывет масса мелких проблем, каждая из которых требует своего решения. Однако, если руководитель будет слишком заботиться о каждой частности, будет потерян общий взгляд на весь процесс. Роль человека, осуществляющего координацию и планирование, близка к роли дирижера в оркестре, поскольку его первейшей работой является обеспечение гармонии между отдельными частями системы и людьми в их работе на общие цели.

Для того чтобы процесс планирования протекал успешно, необходима ясная, прямая связь между участниками работы. Каждому необходимо составить себе представление о своей роли в общей системе и понять отношение своей работы к работе коллег. Конечно, личная инициатива важна, но ее необходимо координировать в рамках общей работы.

СТАДИЯ ПЯТЬ: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И АНАЛИЗ

Процесс внесения новаций не всегда можно осуществлять точно и аккуратно. Постоянно возникают новые факторы, и любая новая информация может на него повлиять. По этой причине требуется метод регулярного анализа достигнутых успехов и изменения целей и планов.

Проиллюстрируем необходимость анализа своих действий примером двух рабочих, обновляющих потолок. Оба были квалифицированными мастерами и удачно работали в паре. Инструменты были принесены в комнату, и она вскоре наполнилась штукатуркой, гвоздями, стремянками, плиткой, ручным и электроинструментом, досками и другими материалами. В центре комнаты установили большой пылесос, шланги которого извивались по полу. Оба с большим желанием принялись за работу, но значительную часть своего времени им пришлось тратить на поиски инструментов и на заботу о том, как бы не споткнуться о шланги пылесоса. Комната быстро пришла в состояние полного хаоса, где чего только не валялось на полу и практически некуда было ступить.

Хотя оба методично взялись за собственную работу, ни один из них не дал себе труда взглянуть на общее продвижение к цели. У них не заняло бы много времени убрать ненужные инструменты, сложить куда-нибудь материалы и подготовить подходящие условия для работы. Вместо этого они сами увеличили себе работу и испытали массу неудобств.

Вряд ли что может помешать творчеству сильнее, чем неэффективная организация личного труда и отсутствие порядка в приоритетах. Поскольку по своей природе творчество означает рост неопределенности, очень важно найти возможности для проведения анализа и установления обратной связи. Это позволит сократить риск расплескивания сил на не соответствующую цели или беспорядочную деятельность. Поддержание методического подхода, установление обратной связи в вопросах выполнения задачи и продвижения к цели, анализ порядка работы и уточнение планов и целей — это важная часть того, за что отвечает руководитель и способность к чему подвергается серьезной проверке, когда требуется новаторство.

ТВОРЧЕСКИЕ ГРУППЫ И ОРГАНИЗАЦИИ

История новаторства отмечена выдающимися прорывами, сделанными великими и, несомненно, гениальными людьми: таковы гравитационная теория Ньютона, теория относительности Эйнштейна, полет аэроплана братьев Райт, мгновенная фотография Лэнда и т. п. Люди привыкли представлять себе творчество в качестве индивидуальной и довольно необычной способности — дара, которым обладают отдельные люди.

Однако более глубокое изучение развития новаторства показывает, что многого удается добиться целым организациям и обществам. Их творческие достижения часто были результатом объединения талантов многих людей. Хотя в центре внимания оказываются конкретные достижения определенных людей, эти люди не смогли бы добиться результата в одиночку. Творческие достижения были выношены коллективом или целой организацией, которые предоставили человеку ресурсы и поддержку, в которых тот нуждался. Превосходным примером организационного новаторства являются советская и американская космические программы, но в истории подобных случаев много. Уэльский кафедральный собор, компьютер и космический челнок — все это продукты творческого воображения многих людей.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится больше и сложнее, необходимо создание творческих коллективов. Хотя умение взаимодействовать с обрабатываемыми данными электронными машинами может увеличить способность человека справляться со сложными проблемами, есть предел, за которым индивидуальная одаренность не даст результата. Однако не только ограниченность интеллектуальных способностей не дает человеку возможности самостоятельно осуществлять широкомасштабные проекты. Здесь требуются энтузиазм, одухотворенность и задор. Активная поддержка окружающих может помочь человеку выстоять при тяжелом развитии событий или когда начинается осуществление его замыслов. Практически у каждого есть таланты, которые можно использовать, чтобы сделать работу коллектива более новаторской, но индивидуальные способности должны быть сначала распознаны и оценены. Таким образом, членам творческой группы необходимо

знать об умениях, знаниях и возможном вкладе в работу других ее членов.

Творческой группе необходимо равновесие умений и способностей. Например, производственной бригаде потребуются люди, способные превращать конструкторские замыслы в планы действий, сочетать технические и организационные способности, иметь и чутье на возможности сбыта, и умение проводить серьезную исследовательскую работу. Важнейшим фактором успеха группы является руководство, поскольку именно руководитель будет стремиться создать изобретательную и сбалансированную группу, в которой будут представлены всевозможные таланты. Условием сбалансированности и энергичности творческой группы является сочетание различных умений, а также различных человеческих характеров.

Глубокого изучения заслуживает роль лидера творческой группы. Некоторые считают, что способность к лидерству — это постоянное, не меняющееся свойство, присущее отдельным счастливым от рождения, но это далеко не так. Лидерству можно научиться, и лидерский стиль меняется в зависимости от требований ситуации и роста зрелости группы, которой управляют. Творческая группа создает для руководителя специфические проблемы, проистекающие из следующих причин.

1. *Размытые цели.* Творческой группе может не хватать ясных целей, ее задачи могут быть нечеткими, а полезность полученного ею результата может быть оценена только после его получения.

2. *Недостаточная поддержка.* Поскольку известно, что организации имеют тенденцию оставлять такие группы без поддержки, необходимо, чтобы последние могли оправдать свое существование, добиться понимания и обеспечить себе материальную поддержку.

3. *Нескоординированная деятельность.* Деятельность людей, осуществляющих поиск решений или идей, часто бывает нескоординированной. В результате может быстро создаться ситуация, когда все члены группы занимаются дублирующей или несистематизированной работой.

4. *Уныние.* При осуществлении проекта могут возникнуть препятствия и задержки. Они могут серьезно деморализовать участников и вызвать упадок сил и инициативы группы в целом.

5. *Коммуникационная перегрузка.* Творческие группы должны иметь хорошо развитые возможности для

общения с внешней средой и внутри себя, поскольку процесс обсуждения помогает прояснять различные вопросы. Однако избыток данных может вызвать перегрузку системы, в результате ключевые проблемы останутся нераспознанными.

6. *Недостаточно глубокий анализ.* По мере накопления новых данных меняется характер и размах задачи. Поскольку довольно трудно постоянно быть готовым к переменам, возникает искушение продолжать работу по уже устаревшим рецептам. Этому искушению необходимо противодействовать проведением анализа и заново планировать творческие усилия.

Руководитель, отвечающий за творческую группу, может захотеть предостеречься от этих потенциальных ловушек и иметь планы их преодоления в случае, если они действительно возникнут. Однако здесь нет стопроцентных ответов, и руководитель должен устанавливать и обсуждать каждую проблему с заинтересованной группой. Члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечить свою поддержку именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли. Основная задача руководителя — это не предложение готовых ответов, а выявление проблем и постановка вопросов эффективности.

ЛИЧНАЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ

Те люди, которые считают, что творчество требует от них подняться над своими ограничениями и действовать на более высоком уровне эффективности, имеют тенденцию излишне напрягаться в своих усилиях, стараясь дать максимум того, чем они располагают. Вместо этого они добиваются противоположного результата, так как творческие способности уменьшаются из-за напряженности и подрываются навязываемой себе концентрацией. Некоторые из наиболее ярких озарений, связанных с природой творчества, получены в результате недавних прорывов в области тренировочного процесса в спортивном мире. В. Т. Гэлвей¹ описал две стороны человеческой личности. Одна, называемая “первое я”, постоянно

¹ Galley W. T. The inner game of tennis. New York, Random House, 1974.

выносит суждения, комментирует, критикует и целиком занята тем, как бы добиться результата и успеха.

Другая сторона личности, “второе я”, имеет развитую интуицию и находится в куда большей гармонии с жизненными ситуациями. Как только человек начинает играть в теннис (или заниматься любым другим видом спорта), голос “первого я” начинает комментировать успехи и становится помехой природным способностям “второго я”. Так, преобладание одной стороны человеческой личности может воспрепятствовать достижениям, вполне возможным.

Эта плодотворная идея может быть легко применена к творческим начинаниям. Человек может подойти к проблеме с предвзятыми ожиданиями, не получить полного представления о задаче или меняющихся факторах и в спешке начать ее решение. Работая над заданием, он может почувствовать себя без сил из-за постоянных сомнений, критицизма и излишней напряженности. Неудивительно, что подлинная изобретательность, эта тонкая человеческая способность, не выдерживает в такой враждебной среде.

Личную изобретательность можно усилить, если найти способ утихомирить ту часть своей личности, которая порождает напряжение. Требуется изучение своей природы, которое может позволить найти препятствия для творческого самовыражения. Такое исследование требует беспристрастного взгляда на свои успехи и неудачи с целью установить условия, при которых возникают наилучшие результаты.

Творчество — это процесс обучения. Например, в процессе написания глав этой книги мы лучше узнавали, что же мы думаем, и проясняли наши взгляды. Вначале имела масса неформленных до конца идей и плохо высказанных фраз. Иногда требуется несколько черновых вариантов, прежде чем результаты станут приемлемы для нас. Это, однако, полезно, поскольку, прежде чем появится что-либо ценное, требуется период созревания. Наша лучшая работа возникает на останках неудач, и в этом есть глубокое наслаждение.

Между творческими усилиями и чувством личного удовлетворения существует позитивная связь, и люди относятся к изобретательству как к одому из самых радостных человеческих занятий. Участие в творчестве раскрывает в большинстве людей неожиданные возможности и значительные силы, оно дает им воодушевленность

и возбуждение, каких никогда не бывает в обычной деятельности. Вам может захотеться расширить свое участие в творчестве как можно больше, но это не обязательно должен быть “большой скачок человечества”. И ежедневные ситуации могут быть важными источниками подобных переживаний.

Новаторство всегда содержит элемент риска, но в меняющемся мире неспособность к новаторству также рискованна. Риск неизбежен. Он обычно пугает, и люди часто вкладывают значительные усилия в его минимизацию, иногда сажая свое воображение на голодный паек. В итоге — низкие результаты, тяжеловесные решения и расстройство планов.

Менеджеры могут многому научиться у опытных игроков, которые познали законы риска, наблюдая за успехами скаковых лошадей и искусством букмекеров. Эти игроки “готовят домашние задания” и идут на бега, зная все о лошадях. Они внимательно наблюдают, нет ли чего, что могло бы изменить их решение: создание грунта, вид лошади, поведение других игроков. Конечно, они рискуют деньгами, но риск взвешен и сбалансирован, и, когда информации не хватает, они основывают свои решения на выработанной из опыта интуиции. Когда же скачки начались, сделать уже ничего нельзя, разве только подбадривать лошадей криками с трибун. Именно в этом месте аналогия между менеджером и игроком перестает работать. Если уж скачки начались, игрок больше ничего не может сделать; когда менеджер идет на деловой риск, обычно остается возможность изменить направление движения так, чтобы увеличить шансы на успех.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ С ТВОРЧЕСКИМ/НЕДОСТАТОЧНО ТВОРЧЕСКИМ ПОДХОДОМ

Творчество в управлении не всегда высоко ценилось, но сейчас это важная ценность, и, вероятно, его значение будет расти. Руководители с высокотворческим подходом обычно имеют черты, приводимые на правой стороне листа, с недостаточно творческим подходом — на левой:

Недостаточно творческий подход *Творческий подход*

Не ценит творческий подход в других людях Ценит творческий подход в других людях

Не любит неопределенности	Подготовлен к неопределенности
Не верит в собственную изобретательность	Верит в свои творческие способности
Не изучал факторов, препятствующих ему стать творцом	Выявляет фактора, препятствующие ему стать творцом
Склонен бросать дело, не закончив его	Настойчив в выполнении задач
Предпочитает традиционные подходы	Может порвать с традициями
Подвержен сильным стрессам	Старается уменьшить воздействие стрессов
Довольствуется статус-кво	Испытывает потребность в переменах
Упускает возможности	Использует возможности
Слишком серьезно относится к возникающим идеям	Способен легко относиться к идеям
Предпочитает стандартные решения	Предпочитает новаторские решения
Решает проблемы несистематизированно	Решает проблемы систематизирование
Не знаком с методом мозгового штурма	Использует метод мозгового штурма
Сталкивается с трудностями при управлении творческими группами	Способен руководить творческими группами
Подавляет эмоции	
Не способен учиться на ошибках	Поощряет свободное выражение эмоций
Избегает риска	Старается учиться на ошибках
	Идет на риск

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ТВОРЧЕСКОМ ПОДХОДЕ

Некоторые управленческие посты, например в маркетинге, исследованиях и разработках, в художественной и общественной сфере, особенно требуют творческого подхода. Особо творческий подход требуется, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим, когда требуется пересмотреть существ-

вующие товары и услуги и найти способ усовершенствовать их или когда для достижения результатов необходимо отыскать совершенно новые решения и идеи. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок; для того, чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения, и для того, чтобы попытаться “оседлать” технологическое развитие. Хотя выполнение большинства управленческих функций только выигрывает от творческого подхода, он менее необходим там, где действия ограничиваются существующими системами и процессами. Руководители, работа которых в основном рутинна или сосредоточена в застойных организациях, в целом меньше нуждаются в развитии своих творческих способностей.

ОГРАНИЧЕНИЕ 7:

Неумение влиять на людей

Каждый новый выводок цыплят проходит через сложный ритуал, во время которого в нем возникает “общественная” иерархия. Части цыплят позволяется клевать других, не получая сдачи. Цыплята высшего уровня могут клевать всех прочих, их же не может клонуть никто. Цыплята, имеющих самый низкий статус, клюют все, им же нельзя клонуть ни одного другого цыпленка. Наблюдавшие за этим процессом назвали его “установление порядка клёвания”. Менеджеры используют тот же термин, описывая служебные взаимоотношения. Некоторые люди пользуются, по-видимому, куда большим влиянием, чем другие, и им придается более высокое место в “порядке клёвания”.

Когда руководители жалуются, что им не хватает влияния, они имеют в виду, что их идеи, нужды, взгляды, чувства и замечания недостаточно принимаются во внимание теми, кто принимает решения. Описывая, что это за чувство — не иметь достаточно влияния на окружающих, они часто используют такие слова, как “не приняли в расчет”, “проглядели”.

Многим кажется, что окружающие должны бы были обращать на них больше внимания. Однако не все могут быть одинаково влиятельными, поскольку не все точки зрения достаточно зрелы и полезны для остальных. Было бы глупо, если бы чрезмерным влиянием пользовался злобный дурак или отрицательно настроенный человек. Разумно, когда вклад каждого оценивается по

его объективным достоинствам. На самом же деле чаще всего эта оценка бывает совершенно иррациональной, и ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также таинственное, хотя и реальное качество, известное как харизма. Довольно трудно определить навыки и подходы, порождающие влияние. Частью они зависят от владения тонким языком жестов невербального общения. Можно, однако, начать анализ взаимосвязанных элементов искусства влияния на окружающих, поразмыслив над следующими вопросами:

- Удовлетворен ли я своим умением влиять на окружающих?
- На кого я сильнее всего влияю?
- На кого бы мне хотелось повлиять?
- В чем состоит моя личная стратегия влияния?
- Кто влияет на меня?
- Когда я сильнее всего чувствую бесплодность своей работы?
- Когда я сильнее всего ощущаю себя способным?

Отвечая на эти вопросы, вы, по сути, консультируете самого себя. Ответы могут вскрыть то, что мешает вам быть по-настоящему влиятельным.

В этом разделе исследуется, какой образ действий дает высокую влиятельность, а также как можно осуществлять систематическое влияние на отдельных лиц, группы и целые системы.

Мы считаем полезным изучить влияние в подразделах со следующими заголовками:

1. Непосредственное влияние на окружающих
2. Как нужно приказывать?
3. Влияние на группы и системы

Непосредственное влияние на окружающих

ЛИЧНАЯ ОЦЕНКА

Представьте себе метрдотеля в ресторане, встречающего и рассаживающего гостей. Ему известно, что одни столики расположены более удобно и что он не может всем

предложить наилучшие места. Приходится осуществлять выбор, и часть посетителей получают места за наиболее удобными столиками, другие же оказываются за удаленными столиками, расположенными рядом с туалетом, выходом или не попадающими в поле зрения официантов. Решая, кому где сидеть, метр расставляет людей по рангам, может быть имея в уме контрольный листок, подобный следующему:

ФАКТОР	ВОПРОС	ВПЕЧАТЛЕНИЕ
<i>Одежда и наружность</i>	Соответствует ли случаю их одежда? Со вкусом ли они одеваются? Производит ли впечатление их наружность? Так ли хорошо выглядят и их спутники?	Подходящая к случаю, стильная одежда усиливает общее впечатление
<i>Осанка</i>	Умеют ли они держать себя? Спокойны ли они? Ведут ли себя с достоинством? Производят ли здоровое впечатление? Знают ли они, чего хотят? Уверены ли они в себе или ведут себя вызывающе? Четко ли излагают свои потребности? Настойчивы ли они? Смогут ли они постоять за себя? Доступны ли они? Есть ли у меня личный контакт с ними? Видят ли они во мне человека?	Твердый, уверенный вид заставляет предполагать большую внутреннюю силу. Умение производить впечатление в уверенности в себе увеличивает вероятность получить требуемое.
<i>Поведение</i>		Личный контакт усиливает влияние человека?

Личное общение

Ожидание вознаграждения де-
будет ли какая-либо награждения де-
выгода для меня? лает человека
Устроит ли они мне более поддаю-
неприятности, если щимся влиянию
с ними плохо
обойтись?
Признают ли они
меня?

Метрдотелю не требуется методичная сверка с таким контрольным листком, так как за годы работы он научился оценивать ситуации и принимать решения с одного взгляда и после короткой беседы. Однако другие могут использовать пять категорий его контрольного листка для систематизированного анализа эффективности в деловой и общественной жизни и, если верить слухам, и в любви. Мы предлагаем вам попробовать приложить каждый из факторов к себе, чтобы решить, не создает ли он для вас потенциальных препятствий.

ОДЕЖДА И НАРУЖНОСТЬ

Индивидуальный облик и выбор одежды обычно рассматриваются как свидетельство того, как человек сам себя представляет. Можно много прочитать о тонком искусстве одеваться. Существует масса противоречивых свидетельств, но следующие указания могут пригодиться. Несмотря на то что это вроде очевидно, постоянно встречаются руководители, неспособные быть влиятельными именно из-за своего вида и одежды.

Соль умения хорошо одеваться в том, чтобы одежда подходила к случаю. Это значит, что здесь нет непререкаемых правил. Одежда, подходящая к официальному обеду, менее всего годится для завтрака в придорожном кафе. Практичность — это самый важный показатель соответствия. Одежда практична, если она удобна, не стесняет движений и удовлетворяет требованиям ситуации. Важно хорошо и по-домашнему чувствовать себя в своей одежде. Для того чтобы пользоваться влиянием, необходимо также быть опрятным. Воздействие на окружающих тех, кто появляется в пыльном, истертом или просто грязном виде, немедленно снижается. С другой стороны, слишком следящие за собой люди выглядят задаваками, а это также не позволяет

быть влиятельным. То, как люди представляют себе самих себя, частью выражено в стиле их одежды. Одежда что-то говорит об одушевленности, о том, насколько человек готов идти на риск, и о том, насколько он взволнован. Одежда может сказать без слов, что человек готов к испытаниям и стремится к творческому взаимодействию с окружающими.

В последнее время важным фактором стала стоимость одежды, вне зависимости от того, может ли большинство людей набрать себе денег на еду и старенькое одеяло. Одежда — это символ определенного уровня благосостояния, а ведь еще со времен каменного века материальное благосостояние было престижным. Таким образом, качество вашей одежды — это неявное указание на ваше личное благосостояние.

Одна из общественных аксиом состоит в том, что о вас судят по вашим друзьям, а в более широком смысле — одежда, которую те носят, их стиль и воздействие на окружающих являются частями сложной формулы вашего собственного воздействия на мир.

Как бы банально и упрощенно ни выглядели эти рассуждения о наружности, остается фактом ее несомненное влияние на результаты работы менеджера и доверие к нему. Поэтому полезно поразмыслить над воздействием вашего внешнего облика на окружающих и попросить кого-нибудь из дружески к вам относящихся высказать свое мнение по этому поводу.

ОСАНКА

Физиология, будучи достаточно зрелой наукой, обнаружила теперь уже достаточно широко признанные факты. Целые поколения литераторов использовали описания наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии. Например, напряженное душевное состояние человека часто отражается в его напряженной позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабший, перегруженный вид.

Эта связь между физическим и эмоциональным состоянием людей вполне логична. Годы поддержания тела в определенном состоянии приведут к нарушению равновесия: постоянно используемые мускулы разовьются, остающиеся же без работы потеряют тонус.

Многие хотят чувствовать себя спокойно и уверенно, и очевидно, что это многим удается. Эти люди явно в ладу с собой и в контакте со своими чувствами. Они демонстрируют уравновешенность и внутреннюю силу. Это означает, что они редко выходят из себя, и, чтобы произвести хорошее впечатление, им не нужно лезть вон из кожи.

Установки, которые принимает по отношению к жизни человек, составляют фундаментальную часть его личности, влияющую на все стороны жизни: они высвобождают или подавляют энергию, поощряют храбрость или кротость, увеличивают шансы на успех или неудачу. Многие из существенных элементов установки — представления о своей природе и ценности — развились в раннем детстве под воздействием формирующих характер впечатлений, но редко кто, будучи взрослым, изучает или изменяет приобретенные тогда установки. К счастью, установки закрепляются не навсегда; их можно изучить, что помогает выявить альтернативные возможности развития более стойкой, энергичной и многообещающей личной установки.

ПОВЕДЕНИЕ

Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно. Мы обозначаем последних как уверенных в себе людей. Развить навыки поведения уверенного в себе человека вполне возможно, увеличивая таким образом способность успешно влиять на других.

Мы называем уверенностью в себе качество, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны, которые не позволяют себе прибегать к обходным путям и добывающиеся того, чтобы всем была известна их позиция. Уверенность в себе — это далеко не то же, что агрессивность. Агрессивный человек может быть назван слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добиваться того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

Умение быть по-настоящему уверенным в себе можно идентифицировать, и ему можно научиться, увеличивая способность оказывать позитивное воздействие на окружающих. Уверенность в себе — это частью подход к жизни, частью — социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте, зачастую влияя на человека в различных довольно тонких формах. От одних можно ждать большей уверенности в себе, чем от других.

Подлинная уверенность в себе имеет много преимуществ, в том числе:

- Высвобождается энергия, что дает возможность чувствовать себя сильнее;
- Вы чаще добиваетесь того, к чему стремитесь;
- Снижается напряженность, что позволяет высвободить подавленные чувства;
- В результате выхода напряженности улучшаются отношения с людьми;
- Улучшается процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются трудные проблемы; и
- Шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния, по мере того как менее заметные люди получают возможность выразить себя.

Слова о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат, но здесь имеются и ловушки. Уверенные в себе люди четко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать вашу уверенность в себе как досадную помеху или, что еще хуже, приклеит вам ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что ваше мнение ошибочно.

ЧТО МЕШАЕТ БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ

В определенные моменты людям не удается проявить уверенность в себе. Потом же, когда они оказываются недостаточно эффективными в работе, у них возникает чувство неловкости и обиды на себя. Как часто, час спустя после неудачной для нас стычки, мы думаем над

репликой, которая бы нам тогда пригодилась. Авторы считают, что для каждого человека характерны свои причины, из-за которых у него уменьшается уверенность в себе. Подумайте над тем, какие из следующих препятствий больше подходят к вашему случаю:

1. *Недостаток практики*: вы недостаточно часто на практике выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы быть более уверенным в себе.

2. *Формировавшее вас воспитание*: заботившиеся о вас в ранние годы родители и другие люди уменьшили вашу способность постоять за себя.

3. *Смутные представления*: у вас нет четких образцов, и вы сами не знаете, чего хотите.

4. *Опасение враждебности*: вы боитесь проявлений гнева и отрицательных реакций и хотите, чтобы вас считали рассудительным.

5. *Недооценка себя*: вы не чувствуете за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе.

6. *Плохая самопрезентация*: обычно вы выражаете свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или эмоционально.

Анализ своей способности чувствовать уверенность в себе поможет понять, как нужно себя вести. Есть ли ситуации, в которых вы постоянно испытываете недостаток уверенности? Если да, нельзя ли найти общей причины? Не находите ли вы, что особые трудности для вас создает определенное лицо или окружающая обстановка? Ваши выводы могут помочь выявить те препятствия, которые в наибольшей степени имеют к вам отношение. Когда же вы будете знать о них лучше, вы сможете найти способы, чтобы быть действительно более уверенным в себе.

Можно развить в себе нужные навыки, наблюдая за тем, как другие люди справляются с ситуациями, требующими уверенности в себе. Кому-то это удастся, кому-то — нет. При тщательном наблюдении возможно выявить характеристики по-настоящему уверенных в себе людей. Используя на практике то, чему вы научитесь, вы расширите запас своих навыков. Вам могут помочь следующие указания, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей:

Избегайте запутывающих эмоций: если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих нужно ожидать реакции на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести. Это может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи.

Будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело сразу с несколькими вопросами.

Добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, несмотря на возможную необходимость долго разглагольствовать свои намерения, пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему.

Не «роняйте себя»: если что-либо для вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о вашей позиции.

Следите, чтобы вас не «сбивали»: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести вас в сторону от того, что вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое на них оказывается. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но настаивайте на своем.

Ошибка не ослабляет: если вы ошиблись — что рано или поздно случается со всяким, — не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает ваши позиции.

Стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых ваша работа будет приносить вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая таким образом основу для дальнейших продуктивных контактов.

УЛУЧШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

На большинство людей оказывают влияние те, которых считают в том или ином смысле специалистами. Специалистом является работник, хорошо разобравшийся в каком-то предмете и оцененный в этом качестве признанными авторитетами. Влияние другого специалиста основано на особой роли, которую он играет в организации, на обладании возможностью приказывать. Третий тип

специалиста — мастер хороших личных отношений, человек, умеющий достичь взаимопонимания с другими. Установление хороших отношений с другими людьми — характерно для действительной влияния.

Сознание взаимопонимания — это тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Здесь необходимо достичь контакта с другим, не уменьшив при этом чувства собственной целостности. Далее приводятся некоторые ключевые шаги, необходимые для установления хороших личных отношений:

- *Признание:* Взгляните на другого человека и обратите на него внимание.
- *Установление индивидуальности:* Увяжите для себя имя человека и его индивидуальные характеристики.
- *Физическое взаимодействие:* Наведите мосты между вами при помощи какого-либо физического взаимодействия.
- *Заинтересованность:* Выразите заинтересованность в ситуации и перспективах другого человека.
- *Выражение своих взглядов:* Раскройте ваши мысли и чувства.
- *Готовность оказать поддержку:* Будьте готовы поощрить другого человека.

Те, кто показал себя доступным, обеспечит себе основанное на доброй воле отношение окружающих. Когда между двумя людьми устанавливаются добрые личные отношения, они стремятся понять точки зрения друг друга, и, соответственно, можно с большей вероятностью ожидать, что они оценят идеи и работу другого. Они внесли личный вклад в увеличение общей способности быть влиятельным.

Здесь, однако, есть трудность, которую следует изучить. Существует искушение сделать вид, что вы заинтересованы в другом человеке для установления взаимопонимания с ним. Тогда взаимодействие будет основано скорее на обмане, чем на хороших личных отношениях. В таких отношениях есть неустранимая слабость, так как нехватка подлинного контакта подорвет уровень доверия. Часто случается, что оба человека стремятся манипулировать друг другом, так что во всем их взаимодействии есть скрывающиеся намерения. Может быть, это-

го достаточно для поверхностного контакта, но если влияние должно быть большим, чем необходимо в самых простых ситуациях, нужно строить отношения на основе честного и прямого обмена взглядами.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Многие взаимоотношения основаны на допущении, что обе стороны затратят свое время и силы и взамен получат какие-либо выгоды. В этом смысле здесь между участниками действует контракт, сходный с юридическим. Иногда контракт может быть письменным, или, иначе, точно согласованным, но чаще он только подразумевается, и его природу довольно трудно определить.

Если лицо А пытается влиять на лицо В, тогда для лица А необходимо установить, что же лицо В воспринимает как свою выгоду, и способствовать тому, чтобы она реализовалась. Существует множество разнообразных наград, таких, как деньги, посты, признание, чувство возбуждения или чувство безопасности. Многое зависит от правильного определения того, что же важно для человека, на которого хотят повлиять. Между людьми столько различий, что не существует алгоритма, который можно было бы использовать для автоматического получения правильного ответа. Тот, кто желает повлиять на другого, должен стремиться сделать взаимодействие выгодным для обеих сторон. Успешность действий лица А будет сильно зависеть от установления им важнейших выгод, к которым стремится лицо В, и существенного продвижения к их реализации.

Вознаграждение часто рассматривается просто как улучшение материального благосостояния, однако на самом деле существует целый спектр очень мощных и ничего не стоящих моральных поощрений. Э. Берн¹ не называет осуществление таких моральных поощрений "подстегиванием". Подстегивание представляет собой единицу общественных обменов между людьми, знак того, что один человек признает существование второго. Подстегивания могут быть положительными и отрицательными. Положительное подстегивание помогает другому человеку чувствовать себя сильнее или лучше; это

¹ Э. Берн. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., "Прогресс", 1988.

акт поддержки и признания. Отрицательное подстегивание унижает, заставляя другого чувствовать себя более мелким и слабым. Те, кто осуществляет положительное подстегивание, помогают окружающим расти и преуспевать; Берн указал, что подстегивание необходимо для психологического здоровья.

Целая теория управленческого поведения может быть развита из этой простой идеи. Существенно, что существует два метода заинтересовывания окружающих. В соответствии с первым методом осуществляется положительное подстегивание, что укрепляет другого человека и поощряет его к конструктивному поведению. Эта форма мотивирования имеет точное название “позитивное подкрепление”. Второй и более распространенный метод основан на отрицательном подстегивании. Руководитель выслеживает плохую работу и наказывает за нее, используя принцип негативного подкрепления для сокращения числа ошибок и поощрения лучших результатов. Теория негативного подкрепления основана на том принципе, что люди стремятся избежать неудобств или неодобрения и будут действовать, как им приказано, а страх обычно является достаточным мотивом. Тот, кто хочет добиться высокой влияния, изберет первый метод, позитивно подкрепляя поведение окружающих и вырабатывая способы их поддержки при возникновении трудностей и неудач.

КАК НУЖНО ПРИКАЗЫВАТЬ

Однажды, выполняя задание, мы консультировали руководителя высокого ранга, который жаловался на то, что ему не хватает удовлетворения от его работы, и на чувство неспособности к работе. Окружающие сообщили нам, что этого человека считают слабаком. В процессе консультирования стало ясно, что он плохо себя чувствовал в возникшей ситуации и стремился скрыть от себя собственное чувство, а также избежать контактов с окружающими.

Постепенно все факты и его чувства были изучены, и мы обнаружили, что этот руководитель имел ясное представление о том, что необходимо делать. Однако ему не хватало способности смело и ясно настаивать на том, чтобы подчиненные выполняли свои задачи. Его требования были слабыми, а указания туманными.

Низкая влияние вызвала в нем постоянное ощущение несоответствия своему месту, что подрывало его дух и чувство собственной ценности.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ

Если руководитель обладает полномочиями, для него становятся возможными методы более прямого влияния. Если мы изучим методы руководства окружающими, обнаружится, что некоторые из них с большей вероятностью окажутся эффективными, чем другие. Здесь мы приводим несколько различных подходов с их преимуществами и слабостями:

Туманные приказы: Мы часто видим, как руководители пытаются контролировать окружающих, отдавая общие и не уточненные указания типа: “Тебе известно, что надо работать лучше”. Туманные приказы почти не имеют шансов привести к полезным результатам.

Уговоры: Руководитель может обращаться к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека, используя такие выражения, как: “Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ”. Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

Угрозы: Иногда можно услышать такое: “Если ты не увеличишь производство до двенадцати штук в час, я тебя уничтожу”. Угрозы основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, и на короткое время они могут сработать. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Так тактическая мера, угроза вызывает борьбу воли между двумя людьми, и здесь обязательно будет проигравший.

Просьбы: Здесь руководитель пытается взывать к лучшей стороне природы другого человека и обеспечить себе сочувствие, используя такие фразы, как “Пожалуйста, увеличь производство, а то босс надает мне по шее”. И здесь мольбы могут сработать, но только если между

руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Подкуп: Руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Типичным для такого подхода является следующее выражение: “Я сделаю так, что у тебя завтра будет легкий день, если ты завершишь этот заказ к вечеру”. В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. В определенном смысле это честный подход, предоставляющий подчиненному неординарные вознаграждения за усилия. Однако, когда в попытках подкупа нарушается честность, метод становится обманным и воспринимается предполагаемым получателем дивидендов с насмешкой.

Требование: Руководитель может использовать правила обычной субординации, чтобы предложить работнику взяться за определенную задачу, например: “Будьте добры, увеличьте производство до двенадцати штук в час”. Этот подход не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.

Четкие указания: Руководитель, заботящийся о том, чтобы давать четкие указания, может использовать фразу, подобную следующей: “Увеличьте выпуск до двенадцати штук в час к четвергу!” Этот подход может вызвать обиду, особенно если это высказано резко и грубовато. Однако у него есть преимущество четкости, и он требует той или иной реакции.

Каждый из этих семи методов может сработать, и именно поэтому большинство менеджеров продолжают пользоваться всеми. Однако опыт показывает, что некоторые руководители куда более эффективны в работе, чем другие. Для тех, кто эффективно отдает приказы, характерны следующие черты:

1. Они ясны и конкретны в своих указаниях;
2. Они с уважением обращаются с человеком;
3. Они готовы встретить проблемы, положить их на стол и проработать; и
4. Они имеют репутацию человека честного и справедливого в своем обращении с другими людьми.

ОСНОВЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ГРУППЫ И СИСТЕМЫ

Большинству менеджеров требуется воздействовать на группы или более широкие системы внутри организации. Например, менеджер, отвечающий за кадры, хотел бы влиять на то, как руководители используют свою власть; финансовый менеджер может хотеть изменить процедуры, относящиеся к составлению бюджета; менеджер по маркетингу может желать углубить осознание всеми необходимости постоянного поддержания качества продукции.

Каждая группа, возможно, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые и управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимоотношения с теми, кто обладает властью внутри таких групп. Разрабатывая стратегию воздействия на группы, мы нашли, что очень полезными являются следующие инструкции:

Помогайте в самооценке: Важнейшей силой, способствующей переменам, является осознание их необходимости. Это значит, что людям необходимо переоценить свое текущее положение, увидеть свои недостатки и несовершенство и захотеть сделать что-либо для исправления ситуации. Целью является углубление осознания нынешнего положения и усиление желания управлять будущим.

Будьте практичны — начинайте с небольших изменений и дайте им увеличиться: Программы больших перемен часто рассматриваются как предъявляющие слишком большие требования и поэтому имеют тенденцию не получать достаточной поддержки. Небольшие изменения в постоянном направлении поощряют само движение, приносят успех, который в свою очередь поощряет дальнейший прогресс.

Показывайте на своем примере: Стараясь влиять на окружающих, покажите, что вы верны своему слову. Нет более быстрого способа уничтожить доверие к себе, чем вести себя не в соответствии со сказанным вами.

Вознаграждайте движение в правильном направлении: Психологи находят, что люди склонны вести себя так,

как это одобряют окружающие, поэтому успешное влияние означает предоставление поощрения, поддержки и вознаграждения. Очень просто быть слишком озабоченным в связи с возражениями, исходящими от “трудных” людей, и не обратить внимания на происходящие позитивные перемены.

Добейтесь согласия в целях: Членам группы необходимо видеть будущее и участвовать в установлении целей перемен. Избыточная жесткость в установлении целей породит враждебность, не способствующую эффективному влиянию.

Старайтесь увидеть потенциальные опасности: Реалистичные ожидания позволяют людям успешно планировать и готовить себя к неудачам. Это помогает преодолевать неизбежные проблемы, случающиеся при осуществлении программы перемен.

УСПЕШНОЕ ВЛИЯНИЕ

Навыки и методы воздействия на окружающих могут быть сильнодействующими и убедительными. Их можно использовать как для конструктивных целей, так и для разных махинаций. Чем более открыты люди по поводу своих целей, тем труднее неэтично использовать эти методы.

Мы считаем, что характеристики тех, кто успешно влияет на окружающих, вкратце сводятся к следующему:

- Влиятельность — это свойство заслуживающих доверия людей;
- Необходимо вознаграждать положительные изменения;
- Наши ожидания влияют на окружающих;
- Публичное выражение своих взглядов укрепляет новое отношение;
- Нам необходимо самим следовать своим поучениям; и
- Ключевым фактором является личное взаимопонимание.

Люди, эффективно влияющие на окружающих, приобретают навыки успешной презентации. Они также

воспринимают взгляды, мнения и другую информацию от тех, на кого стремятся влиять. Поскольку влияние представляет собой двусторонний процесс, важно умение прислушиваться к другим. Такое умение может быть специально развито, а среди его достоинств можно упомянуть следующие:

- Накапливается больше информации;
- Лучше понимаются перспективы другого человека;
- Вы показываете, что цените другого человека;
- Создается взаимопонимание; и
- Можно сделать разумные умозаключения.

РАЗВИТИЕ УМЕНИЯ СЛУШАТЬ ДРУГИХ

Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

- *Направлять свое внимание:* Посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.
- *Следить за невербальными знаками:* Наблюдайте за выражениями лица и движениями человека, выражающими невысказанные, но важные отношения и чувства.
- *Откладывать суждения:* Не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.
- *Не позволять себе перебивать другого:* Прежде чем сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.
- *Проверять свое понимание:* Повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.
- *Выявлять логику высказываний:* Найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения.
- *Предоставлять свою поддержку:* Поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они

неудобны для вас или кажутся неразумными.
Создавать идеи: Стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Слабое влияние
Чувствует себя недооце-

Сильное влияние Ценится окружающими

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ, УМЕЮЩЕГО / НЕУМЕЮЩЕГО ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ

Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность и способствуют признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим. Мы обнаружили, что руководители, развившие в себе способность к высокой влиятельности, имеют тенденцию проявлять характеристики, приводимые здесь справа, те же, кто имеет низкую влиятельность, проявляют характеристики, перечисленные слева.

ненным
Не имеет представления о процессе влияния
Его воздействие на окружающих мало
Одевается не соответствующим случаю образом
Имеет неубедительный внешний вид
Нечетко излагает свои мысли
Испытывает нехватку уверенности в себе
Ведет себя вызывающе
Не имеет хороших личных отношений с людьми

Понимает процесс влияния
Оказывает значительное воздействие на окружающих
Одевается соответствующим случаю образом
Имеет убедительный внешний вид Ясно излагает свои мысли
Уверен в себе
Ведет себя невызывающе, но уверенно
Устанавливает хорошее взаимопонимание

Не способен поощрять окружающих
Имеет негативное представление о себе
Отдает нечеткие указания
Не имеет стратегии влияния на группы
Испытывает нехватку настойчивости
Не умеет выслушивать других

Вознаграждает требуемое поведение
Имеет реалистическое представление о себе
Дает четкие указания
Развивает стратегию влияния на группы
Стремится быть настойчивым
Эффективно прислушивается к другим

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В УМЕНИИ ВЛИЯТЬ НА ОКРУЖАЮЩИХ

Всем менеджерам приходится влиять на окружающих, но умение влиять особенно важно, когда успех зависит от способности человека произвести хорошее первое впечатление, развить взаимопонимание, добиться доверия и быть отзывчивым к нуждам окружающих. Это часто требует проведения регулярных совещаний, где руководителю необходимо четко изложить дело и добиться поддержки.

Руководители, которым требуются навыки высокой влиятельности,— это часто те, кто занимает посты советников по таким вопросам, как подбор персонала, обучение, планирование, изучение работы, а также выполняющие другие кадровые функции. Это также те, кто занимается покупками, продажами или ведением переговоров. Умение влиять особенно важно для профессиональных консультантов, работающих с группами или целыми организациями.

ОГРАНИЧЕНИЕ 8:

Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

Группа менеджеров средних лет собралась на лекцию во всемирно известной школе бизнеса. Это были самоуверенные представители элиты, отобранные для продвижения на влиятельные посты в верхах своих организаций. Их разговоры между собой варьировались от исчисления инфляции до глубоководного рыболовства.

Лектор вошел в помещение, где собралась группа, и сказал: “Сегодня мы отойдем от проблем техники и обратим внимание на более фундаментальные ценности. Я хотел бы, чтобы вы воспользовались своим воображением как орудием; прошу вас закрыть глаза и избавиться от всех отвлекающих мыслей”. Менеджеры поняли, что от них требуется, и, немного поколебавшись, удобно расположились по своим местам и закрыли глаза.

Лектор продолжал: “Я хочу, чтобы вы вообразили, что вас вызвал ведущий политический деятель в роскошный главный правительственный офис. Представьте себе, как вы ждете вызова у его двери. Наконец вы входите и садитесь. Политик говорит вам: “Я слышал о вас, и наше правительство рассматривает возможность предоставления вам крайне важной и высокооплачиваемой работы. Мы хотим, чтобы вы организовали и руководили совершенно новым заводом по производству антигравитационных ковриков. Их только что тайно удалось усовершенствовать, и они могут сильно помочь нашей экономике. Есть только одно условие для вашего назначе-

ния на этот пост: управление заводом должно быть идеальным. Вы можете делать все, что захотите, за исключением слишком высокой платы работникам. Расскажите мне, как вы будете руководить заводом. Я хотел бы знать основные принципы, которые вы собираетесь применить””. Лектор продолжал: “А теперь проведите в уме беседу с политиком и расскажите ему, как вы будете управлять заводом. Через несколько минут мы обсудим ваши идеи”. Пока каждый менеджер вел воображаемый разговор, в помещении установилась тишина. Лектор вернул менеджеров к действительности, начав спрашивать их о возникших идеях и записывать их на меловой доске. Среди записанного на ней оказалось следующее:

- Приятные условия для работы;
- Высокие требования к работе;
- Открытый стиль управления;
- Плата за конкретные результаты;
- Тщательный контроль за бюджетом;
- Продолжительные отпуска;
- Быстрый отклик на жалобы;
- Интенсивное обучение менеджеров.

Когда лектор собрал около шестидесяти учреждений, он начал группировать их по категориям. Они довольно хорошо распределились на три группы: 1) организационная структура и коммуникации, 2) менеджерский стиль и контроль и 3) здоровые внешние условия. Группе было ясно, что отношение отдельных ее членов к одним и тем же вопросам было совершенно различным.

“А сейчас,— сказал лектор,— давайте изучим список и попробуем выделить ценности и убеждения, лежащие в основе сделанных вами утверждений. Вы знаете, у каждого есть свои убеждения о том, что хорошо, а что плохо в управлении. Обычно мы совершенно не изучаем эти наши суждения. Упражнение, которое вы только что выполнили, поможет установить ценности, на которых основывается ваша управленческая философия”.

Когда дискуссия продолжилась, каждый из менеджеров начал подвергать сомнению личные убеждения и ценности. Занятие закончилось выработкой следующих умозаключений: “Не существует правильных или неправильных ответов. Различные философии менеджмента хорошо срабатывали в различных ситуациях. Ключ к эффективности заключается в тщательном и углубленном анализе ситуации, на основании которого осуществляется выбор подходящей в данный момент философии менеджмента”.

В этой главе представлены личные философии менеджмента. Мы не хотим здесь рассматривать современные менеджерские навыки, поскольку об этом говорится в других частях книги. Материал представлен в двух основных разделах. В первом руководящая группа рассматривается как целое и приводится анализ того, как может быть выработана прогрессивная корпоративная философия. Второй сосредоточен на отдельном менеджере и зрелости, эффективности и позитивности личной философии менеджмента.

КОРПОРАТИВНАЯ ФИЛОСОФИЯ РУКОВОДСТВА

Руководящие группы существенным образом приспособляют свою философию к требованиям своего дела и культурной среды, в которой они действуют. По нашему опыту, наиболее важными факторами философии руководства организацией являются: 1) благоприятная для предприятия конъюнктура, 2) технология производства и 3) личные убеждения ее руководителей.

Управление — это сложное явление, подверженное различным прихотям и моде. Цикл смены мод в управленческом мышлении имеет свои преимущества. Каждая новая управленческая теория пытается объяснить, как руководители могут с пользой для себя уяснить ключевые переменные, влияющие на их работу. Идеи можно сравнить с радиоактивным веществом: они излучают, пока полны энергии, но с течением времени прекращают свое существование. Таким образом, новые идеи необходимы для предотвращения бесплодия и закоснелости. Кроме того, в деловых операциях действительно происходят изменения, и модные идеи приобретают

популярность, потому что удовлетворяют нуждам своего времени.

Однако склонность организаций хвататься за последние ухищрения в области менеджмента привела к возникновению у руководителей оправданного скепсиса по отношению к ежегодно представляемым им новым идеям. Они могут внимательно слушать, говоря про себя: “Мы уже это видели, очередная *забава* на пару недель”. Отчасти такой цинизм имеет под собой основание, поскольку действительно существуют метры менеджерской теории, сбывающиеся непроверенные или чуть подновленные идеи в красивой оболочке. Хотя управление должно оставаться открытым к современным идеям, неразборчивое экспериментирование потенциально губительно. При зрелой организации работы внешние идеи будут использованы как повод, чтобы вызвать ту или иную реакцию. Почти одинаково полезно оценить и отвергнуть идею, если для этого есть серьезная причина, или принять ее. Полезно будет само обдумывание и анализ.

Большинство теоретиков менеджмента работает сходным образом. Они анализируют ситуацию, создают концепции, проверяют их, если это возможно, для того, чтобы прояснить и утвердить. Затем новая теория “популярна” и “упаковывается” для последующего представления. Конечный продукт может принести огромные деньги, а может не вызвать ни малейшего энтузиазма. Исследования обычно выполняются в утонченных сферах бизнеса, где привыкли допускать выдающихся ученых к изучению своих организационных недр. Поскольку новые управленческие теории чаще разрабатываются для подобной изолированной среды, редко проверяется, насколько они подходят для огромной группы обычных организаций. Из-за этого нельзя слепо принимать внешние указания; все философии и теории необходимо проверять на их соответствие вашим требованиям.

Слово “соответствие” здесь имеет ключевое значение. Определенная философия менеджмента окажется функциональной в условиях научной лаборатории в Калифорнии и будет смешной на фабрике, производящей хагис¹ в Шотландии. Каждая теория или суждение о ценностях должны быть оценены в отношении их соответствия конкретной организации в конкретное время.

¹ Хагис — кушанье из овечьей или телячьей требухи, заправленное овсяной мукой, луком и перцем.

Это рассмотрение не должно осуществляться “лишь однажды”. Чтобы обеспечить философии руководства современность и хорошую взаимосвязь с действительностью, необходим регулярный анализ.

ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Метод всеобъемлющей и плодотворной оценки благосостояния организации разработать трудно. Руководители используют определенные структуры для того, чтобы было проще собрать данные и понять, где возникают потенциальные слабости. В предыдущей книге¹ мы установили 12 основных элементов здоровья организации, которые могут сказаться на ее эффективности. Каждое из потенциальных ограничений относительно индивидуально, а все вместе они создают всеобъемлющую и наводящую на размышления картину человеческой стороны организации. Ограничения сформулированы здесь в позитивной форме и дают работающее определение здоровой организации:

1. *Эффективный набор и селекция.* Новые люди, нанимаемые в организацию, способны быстро приобретать требуемые навыки, имеют позитивное отношение к рабочим взаимоотношениям и могут расти вместе с фирмой.

2. *Ясная организационная структура.* Распределение власти, линия ответственности и роли дают гибкую организационную структуру, соответствующую методам работы, применяемым на фирме.

3. *Адекватный контроль.* Отдельные лица имеют ясное направление и цель в работе, которые они полностью осознают. Контроль осуществляется теми, кто владеет необходимой информацией. Избегаются направления работы, требующие слишком больших усилий.

4. *Квалифицированное обучение.* Люди быстро осваивают новые навыки и держатся в ногу с передовыми требованиями их области работы. Для всех ключевых направлений работы доступны источники квалифицированной рабочей силы. •

¹ Woodcock M. and Francis D. *Unlocking your organization.* San Diego, CA: University Associates, 1979.

5. *Высокая заинтересованность.* Общий уровень одушевленности и энергичности в организации высок. Люди стремятся быть активными, и эта активность направляется на достижение целей корпорации.

6. *Практическая изобретательность.* Генерируются и тщательно отбираются для практического применения идеи. Новые идеи применяются и проверяются на практике. Организация способна технически и организационно управлять процессом нововведений. Фирма идет “вперед времени”.

7. *Удачная коллективная работа.* Люди хорошо совместно работают. Они быстро формируют эффективные рабочие группы, которые используют доступные ресурсы, дают результат и разумно обращаются со своим временем. Отношения остаются открытыми, и межгрупповое соперничество разрешается в конструктивном духе.

8. *Зрелая управленческая философия.* Члены высшего руководства продумали свой управленческий стиль и прояснили основы руководства организацией. Принятая ими философия менеджмента гуманна, последовательна, эффективна и практикуется достаточно широко. Руководители серьезно относятся к тому, за что они несут ответственность, и уверены в разумности своих убеждений.

9. *Обширные управленческие ресурсы.* Организация отдает себе отчет, что для целей долгосрочного выживания необходимы ресурсы квалифицированных управленцев. Выявляются и заранее готовятся для будущего кадровые ресурсы. Создается запас потенциальных управленческих талантов. Руководителей стимулируют при помощи современного управленческого мышления, имеющегося в других организациях.

10. *Понятные цели.* Организация прояснила наиболее общие из своих целей и определила свою миссию. Эти цели сформулированы в терминах, понятных каждому работнику. Процедуры долгосрочного планирования практичны и основательны.

11. *Честное вознаграждение.* Те, кто вносит наибольший вклад в благосостояние организации, получает наибольшее вознаграждение. Система оплаты в общем воспринимается как честная и справедливая с учетом более широких экономических ограничений. Помимо ощущения адекватности денежного вознаграждения, люди чувствуют, что их работа оценена, и морально поощряются за свои усилия.

12. *Положительное индивидуальное развитие.* Личность развивается в рамках организации. Ее умение совершенствуется так, чтобы достичь достаточной квалификации. Высокая личная эффективность в работе становится традицией организации.

Анализ этих потенциальных ограничений представляет собой один из способов уяснить то сложное переплетение поведений отдельных людей, которое и придает организации индивидуальность. Поскольку точное измерение подобных факторов редко становится возможным, опытные руководители в целом доверяют своему “ощущению” того, что происходит. Компетентный руководитель оценивает весь спектр важных осознанных и неосознанных факторов, выделяет ключевые “уровни изменений” и принимает последовательные решения, часто дающие ожидаемый результат. В основе отдельных решений менеджера лежит целостная философия. Получение результатов может потребовать много времени, и поэтому обладающий интуицией менеджер тратит большую его часть на строительство будущего.

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА ДЛЯ РАБОТЫ

Удачливые менеджеры вкладывают много энергии в попытки создать в организации такой климат, который благоприятствовал бы достижению результатов, позволял бы наступать на проблемы и осуществлять перемены. Концепцию “климата” можно прояснить с помощью отрицательного примера. Как часто вы приходили в качестве клиента в магазин или учреждение, где с вами обращались так, как будто вы помеха в работе служащих, а не ее цель. Не правда ли, вас обслуживали сердито, двигались с раздражающей медлительностью, не выражая заинтересованности, как будто демонстрируя всему миру, с какой радостью они оказались бы подальше отсюда? Не возникло ли у вас ощущение, что, оказавшись вы перед дверями в момент окончания работы, разбегающиеся сотрудники вас бы просто растоптали? Описанная нами организация обладает отчетливым климатом, пронизывающим все аспекты ее работы. В такой организации могут быть блестяще работающие системы, но отношение людей подрывает ее эффективность. Отно-

шение работников вносит вклад в климат рабочей группы или организации, и этот климат может иметь отрицательное или положительное воздействие на то, как выполняется работа.

ЭНЕРГИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Полезно поразмышлять над проблемой группового климата, используя термины человеческой энергии. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Когда герои приведенного примера вели себя как заключенные, понуждаемые к работе против своего желания, они теряли способность выразить скрытую в них энергию и одушевленность. Цель обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации. Это показывает, на языке науки управления, заботу менеджера о “мотивации” подчиненных. Полезно поразмышлять о мотивации в связи с энергией: с управленческой точки зрения отдельные люди могут использовать свою энергию тремя следующими способами:

Позитивно: Эти люди контролируют свою энергию и способны справиться с неизбежно встречающимися неудачами. Они заинтересованы в свершениях и посвящают себя работе по достижению целей организации. Успех предприятия рассматривается ими как ценная и важная задача.

Негативно: Эти люди контролируют свою энергию и способны справиться с неудачами. Однако, высвобождая свою энергию, они не могут получить стоящие результаты. Слишком много времени тратится на жалобы, споры и враждебность. С энергией неверно обращаются. Стремление к достижению организационных целей рассматривается как неуместное и непродуктивное.

Скованно: Эти люди не имеют связи с собственным запасом энергии и жизненной силы. Они потеряли способность искать и выражать себя. Они часто расходуют много усилий на то, чтобы не чувствовать себя не отвечающими требованиям, а также на борьбу с трудностями. Их мышление может быть настолько закостеневшим, а мировоззрение таким пессимистичным, что они неспо-

собны посвятить себя достижению какой-либо цели. Скованная энергия часто связана с низким интересом к работе и нереализованностью надежд на успешную карьеру.

Энергия человека — это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Руководители хотели бы от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада в достижение целей организации. Если организация сможет найти почву, на которой удастся вырастить благоприятное отношение к ней ее работников, она сможет пожинать урожай тысячами разными способами еженедельно. Военачальники знают, что солдат, которому не хватает личной преданности, не будет иметь и личной гордости, и, что более важно, ему не будет хватать желания победить в сражении. Важность использования энергии людей так часто описывалась, что здесь нет необходимости повторять это. Однако куда меньше осознаются факторы, сокращающие или ограничивающие выражение позитивной энергии внутри организаций. Для подобных проблем нет готовых решений. Многие зависит от истории организации и ее местоположения, типа занятых в ней людей. Управлять фабрикой в Токио — это совсем другое дело, чем в Ливерпуле.

ОБЩИЕ ОГРАНИЧИТЕЛИ МОТИВАЦИИ

Ныне хорошо известно, что мотивация представляет собой сложную проблему. Должны быть приведены в соответствие определенные факторы, известные как *регуляторы мотивации*, иначе они могут вызвать чувство неудовлетворенности. Другие факторы, *главные мотиваторы*, реально увеличивают выделение энергии, и именно они являются подлинным источником чувства личной удовлетворенности. Руководители часто считают полезным проведение анализа своих организаций, имея в виду две цели:

1. Снизить уровень неудовлетворенности, улучшив положение с регуляторами мотивации, и
2. Увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы.

В следующем разделе описываются шесть факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворения от работы

и мотивации. Читая его, вам может показаться полезным подумать над тем, какие из них являются регуляторами мотивации, а какие — главными мотиваторами. В конце раздела приводятся некоторые данные, полученные в результате относящихся к этим проблемам исследований.

1. *Рабочая среда.* Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых. Мы имеем бесчисленные примеры того, как люди “выключались” своей рабочей средой, начиная с техника, “привязанного” к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате. Иногда кажется, что некоторые организации делают все, чтобы их служащие чувствовали себя не в своей тарелке.

2. *Вознаграждение.* Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные и дополнительные выгоды.

Дополнительные выгоды получили в последние годы более важное значение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. *Безопасность.* Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Мы однажды работали с субсидируемой государством организацией, чье будущее было постоянно под сомнением из-за перемен во взглядах основных политических партий. Многие служащие организации постоянно жили под угрозой, что их сочтут лишними; самые нужные из занятых в результате были потеряны; а тех, кто мог бы быть крайне

нужен для организации, убедили не заниматься в нее на работу. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Очень важное значение имеет образ управления людьми, поскольку лишенный отзывчивости стиль может уменьшить чувство безопасности.

4. *Личное развитие и рост.* Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и, хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотиватором для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать занятых в компании или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста.

5. *Чувство причастности.* Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. Некоторые организации откровенно доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако другие, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности — это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Психологи говорят нам, что в организационных группах обычно кто-то один является наиболее влиятельным и особенно важно, чтобы он участвовал в решении вопросов, воздействующих на группу.

6. *Интерес и вызов.* Стремление добиваться значительных результатов широко распространено в большинстве организаций. Большинство людей ищет такой работы, в которой содержался бы вызов, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не

предъявляют особых требований. Есть рассказ о том, как в одной организации посетитель увидел оператора, выполняющего наиболее простую из рутинных операций на конвейере. Посетитель сказал: “Надо же, эта работа настолько проста, что ее может выполнить и обезьяна!” Оператор посмотрел на него и сказал: “Вовсе нет. Обезьяна умерла бы со скуки!” Многого можно сделать для изучения того, как организуется та или иная работа, и того, в какой степени в них присутствует интерес и вызов. Даже явно исполнительские виды деятельности, типа наполнения полок или уборка, могут быть часто перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

Исследования показали, что факторы, описанные в пунктах 1, 2 и 3 в приведенном выше перечне, в целом действуют как демотиваторы в том случае, если работники не удовлетворены ими; они будут мешать другим попыткам усилить мотивацию. Их можно отнести к *регуляторам мотивации*.

С другой стороны, пункты 4, 5 и 6 представляют факторы, действительно увеличивающие заинтересованность и обеспечивающие крупные достижения организациям. Их можно отнести к *главным, мотиваторам*. Эти ключевые концепции систематизированы в приводимой ниже таблице.

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ

1. РАБОЧАЯ СРЕДА 2. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ 3. БЕЗОПАСНОСТЬ

	1. РАБОЧАЯ СРЕДА	2. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	3. БЕЗОПАСНОСТЬ
Рабочее место	Зарплата и прочие выплаты	Риск стать лишним	
Уровень шума	Выходные	Ощущение своей принадлежности к компании	
Фоновое звучание музыки	Дополнительные льготы	Уважение и одобрение	
Эргономика	Системы медобслуживания	Стиль управления	
Столовая	Социальные проблемы	Отношения с окружающими	
Дизайн	компании обращаются с	Сведения о том, как в	
Удобства		работниками	
Чистота			
Физические условия работы			

4. ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ	ГЛАВНЫЕ МОТИВАТОРЫ	
	5. ЧУВСТВО ПРИ- ЧАСТНОСТИ	6. ИНТЕРЕС И ВЫЗОВ
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Экспериментирова- ние Новый опыт	Консультации	Развивающий опыт Возрастающая ответственность Цели
Возможности для обучения	<i>Совместное принятие</i> Коммуникация	Обратная связь с продвижением к цели
Обратная связь Владение	Представительство	

Между отдельно взятым руководителем и коллективным руководством предприятием полезно проводить различие. Рассмотрим взаимоотношения между руководителем и системой. Руководство представляет собой коллективную функцию внутри организации. Оно функционирует как организм, принимающий коллективные решения и ищущий общего понимания своих нужд и проблем. Руководители действуют индивидуально, используя черты своей личности и опыт. Без этой свободы в выражении индивидуального характера значительная часть одушевленности и многоцветия предприятия была бы утрачена. Обладающий интуицией менеджер может многое внести в эффективное управленческое мышление внутри организации. Далее приводятся некоторые пути, по которым отдельные менеджеры могут внести свой вклад в создание зрелой управленческой философии:

- Анализируя сильные стороны и слабости своего подразделения;
- Создавая основу для лучшего взаимопонимания;
- Представляя к поощрению новых людей;
- Обеспечивая трибуну для дискуссии;
- Собирая данные об установках работников;
- Демонстрируя образцы на собственном примере;
- Анализируя имеющийся стиль управления;
- Создавая новые концепции и идеи.

ПОНИМАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

В течение нескольких десятилетий менеджеры и ученые, занимающиеся проблемами поведения, работали над установлением характеристик эффективной управленческой практики. Стараясь понять качества эффективного управления, они записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные руководители выполняют свои ежедневные задачи. Разница между эффективной и неэффективной работой была, таким образом, задокументирована, и вывод множества специалистов состоит в том, что уникальным управленческим качеством является лидерство.

Мы определяем лидерство как способность использовать человеческие и иные ресурсы для получения результата. Анализ лидерства вкратце излагается здесь с целью показать его возрастающую практичность.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

В 40-е годы миллионы мужчин и женщин были призваны в вооруженные силы, и от них потребовалось взять на себя трудные, опасные и важные задачи практически без всякой подготовки. Частью вооруженных сил стали также и психологи, и они были “посажены” за работу по изучению отдельных офицеров и боевых формирований с целью выявить характеристики, позволяющие достигать успеха. Стиль руководства менеджеров и командиров простирается от *автократического* на одном краю поведенческого спектра до *демократического* на другом. Лидер-автократ приказывал, контролировал, уточнял требования и наказывал, если дела шли вкривь и вкось. Лидер-демократ делился информацией, собирал идеи, проверял наличие консенсуса, рассматривал предложения и использовал мнение группы для того, чтобы контролировать отдельных людей.

Лидеры в организациях, занимающихся бизнесом, также были глубоко изучены, и ученые-социологи подметили, что влияние лидера имеет два источника. Они определили один из них как власть, присущую той конкретной работе или роли, которую должен выполнять человек. Второй источник в определенной степени находится в каждом — это личное влияние и власть. Для исследователей казалось ясным, что управленческий

стиль представляет собой отчасти функцию положения, а отчасти функцию личности. Позже они обнаружили, что влияние оказывает куда большее количество факторов, включая ожидания окружающих, характер работы, ожидания руководителей, отношение профсоюза, законодательство и т. д.

В 50-е и начале 60-х годов университетские ученые усилили изучение работы руководителей. Они заметили, что некоторые менеджеры специализируются на выдаче указаний по поводу выполненной работы, другие — посвящают свое время поощрению, поддержке и развитию взаимоотношений, третьи — достаточно хорошо выполняют все эти функции. Когда первичные управленческие стили были установлены, социологи сделали предположение: некоторые люди очень активны в своем стремлении выполнить работу, другие в формировании добрых взаимоотношений, но наиболее эффективным будет руководитель, в равной мере сочетающий и то и другое.

С течением времени эта простая гипотеза не подтвердилась на практике. Что действительно казалось правильным, так это то, что разные управленческие стили в одних условиях могут сработать, а в других — нет. Иными словами, нет одного наилучшего подхода, который равным образом можно было бы использовать во всех ситуациях; различные организационные условия требуют различных подходов. Появилось новое предсказание: вероятнее всего, преуспеет в достижении высоких результатов менеджер, чей стиль в наибольшей степени подходит к конкретной группе.

СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ЛИДЕРСТВО

В последние годы больше внимания уделялось первоначальному установлению нужд конкретной ситуации; затем уже можно было определять требуемый стиль руководства. В качестве примера рассмотрим случай с группой менеджеров завода. Один из них отвечает за контроль качества, другой — за ввод новой производственной линии, третий руководит группой рабочих-иммигрантов, и четвертый управляет давно созданным отделом упаковки. Каждый из них работает в различной среде, выполняя конкретное задание с уникальной группой людей. Было бы наивным предполагать, что все

они могут применять одинаковый стиль. Стиль руководства должен изменяться, поскольку различны нужды подчиненных. Поэтому важно ответить на вопрос: какой стиль руководства требуется от меня по отношению к этому человеку?

Наука об управленческом поведении придавала важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служил противовесом против эксплуататорских и механистичных взглядов обыденной управленческой деятельности. Выдача указаний, кому что делать, введение дисциплины и занятие жесткой позиции часто рассматривались как симптом управления, не соответствующего времени. Некоторые опытные руководители с сомнением смотрели на эту новомодную философию, считая, что все еще есть место для силового управления. Тот опыт, которым мы обладаем, говорит, что эти руководители были правы, ставя под сомнение предположение о единственности концепции “участия в управлении”. Мы видим, как в Европе 80-х годов возрождается интерес менеджеров к применению власти.

СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Управленческая наука ухватилась за практику менеджмента, развитую в теории ситуационного лидерства Пола Херси и Кеннета Бланшэда. Их подход ценится многими менеджерами как практичный и современный. В соответствии с их идеей¹, эффективный менеджер обучается устанавливать управленческие требования в сложных ситуациях и квалифицированно применяет подходящий к ним стиль управления. Приводимое описание четырех стилей управленческого поведения взято нами из работы Херси и Бланшэда.

УКАЗЫВАНИЕ

Что это такое. Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным

¹ Hersey P., Blanchard K. H. Management of organization behaviour. (3d. ed.). Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1977.

во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Лидер четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

Когда применять. Стиль руководства “Указывание” применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое “махнули рукой”.

Что делать.

- Будьте четкими по поводу образцов.
- Часто проводите инструктаж.
- Развивайте технические умения людей.
- Проверяйте выполнение работы.
- Когда необходимо — наказывайте.
- Отмечайте ошибки и хорошую работу.
- Развивайте чувство гордости за хорошую работу.
- Будьте тактичным, но жестким.
- Делайте акцент на результатах.
- Демонстрируя заинтересованность в обучении, помогайте ему.

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ

Что это такое. Лидер часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и лидер вкладывает много сил в знакомство с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделяется образцам в работе, и работники вовлекаются в их установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией.

Когда применять. Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но которым еще многому можно научиться. Этот стиль хорошо подходит к группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе. Подобный

подход также полезен в отношении групп, неспособных решить проблемы качества или производительности труда. Упор руководителя на контроль и инструктирование целенаправленно развивает способности работников.

Что делать.

- Потратьте свое время на каждого.
- Выявляйте общие интересы.
- Оценивайте индивидуальные характеры.
- Интенсивно общайтесь.
- Развивайте чувство гордости за результаты.
- Когда необходимо — приказывайте.
- Следите за тем, чтобы работа соответствовала образцам.
- Наказывайте, если это необходимо для поддержания образцов.
- Вознаграждайте позитивное поведение.

УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Что это такое. Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, активен в развитии личных отношений и поощряет чувство причастности. Людей обучают самих братья за свои проблемы и решать их. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Внимание уделяется тому, чтобы важные вопросы были полностью разъяснены, и лидер поощряет членов группы вносить вклад в работу более широкой организации.

Когда применять. Стиль руководства “Участие” используется в отношении отдельных работников и групп, имеющих базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие подобной группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.

Что делать.

- Ограничивайте прямые указания и контроль.
- Создавайте системы самоконтроля.
- Проводите консультации по отдельным проблемам.

- Развивайте людей, руководя ими при выполнении заданий.
- Широко общайтесь.
- Поощряйте высказывание замечаний и установление обратной связи.
- Ставьте цели, не уточняя способ их достижения.
- Предоставляйте больше ответственности.

ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ

Что это такое. Лидер выступает в качестве последнего резерва, но оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный надзор и контроль осуществляется членами группы.

Когда применять. Стиль руководства “Передача полномочий” используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить свои силы хорошей работе. Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к своей организации.

Что делать.

- Проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним.
- Если вас просят, оказывайте поддержку.
- Если необходимо, представляйте группу другим.
- Избегайте вмешательства в дела.
- Серьезно реагируйте на просьбы.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ

Отдельные лица и группы проходят через определенное число стадий развития, и эффективный руководитель установит, что требуется на каждой в определенное время. Этот процесс более сложен, чем кажется. Концепция созревания личности, предмет большей части работы К. Арджириса¹, полезна как средство лучшего понимания нужд личности и нужд организации. Некоторым людям не хватает либо желаний, либо способности изучить

работу или справиться с ней. Стиль руководства такими работниками сильно отличается от того, который требуется в отношении старательных и способных людей.

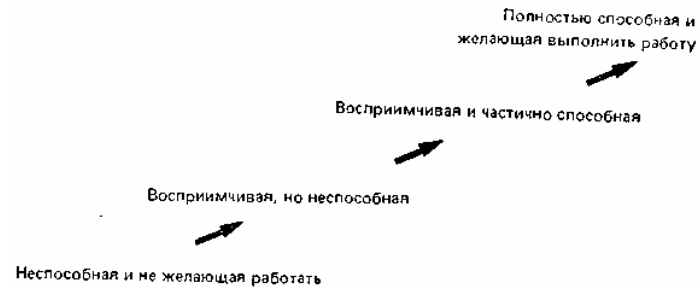
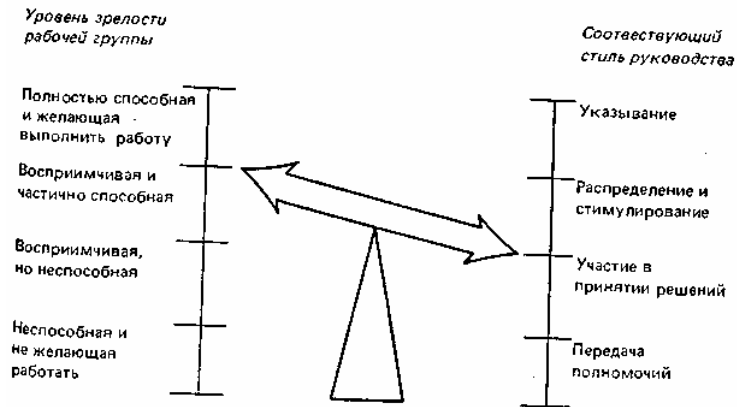


Рис. 4. Стадии развития группы

Сходные стадии развития можно наблюдать в жизни как отдельной личности, так и группы. Эффективный лидер помогает группе прогрессировать в направлении более высокого уровня ответственности и компетентности. Для этого понимающему свою работу руководителю понадобятся



сведения о том: 1) на какой стадии

Рис. 5. Стиль руководства для рабочих групп разной зрелости

¹ Argyris C. The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. Administrative Science Quarterly, 2(1), 1957.

развития группа находится в настоящий момент; 2) как, вероятнее всего, будет осуществляться ее развитие; 3) чем может помочь лидер.

Группа может находиться в одном из четырех положений, изображенных на рис. 5.

Группа медленно развивается, и ее развитие может приостанавливаться. Однако практически всем группам можно помочь и поощрить их в отношении продвижения вверх к более высоким уровням зрелости. По мере того как сокращаются контроль и инструктирование, необходимо следить за поведением членов группы, чтобы они брали на себя ответственность и хорошо выполняли свою работу. Этот процесс показан на рис. 5.

ЛИЧНОСТЬ ЛИДЕРА

Здесь исследовалось поведение лидера группы, а не тесно связанные с его поведением личные ценности. Стиль, принятый лидером, испытывает воздействие со стороны многих факторов, таких как местные традиции, технология, профсоюзы, ожидания вышестоящих руководителей и история компании. Несмотря на то что все эти и многие другие факторы влияют на поведение лидера, для него крайне важно сохранять личную цельность и не давать сделать из себя “устраивающего” всегда и всех. Механистическому стилю руководства не хватает одушевленности, и он порождает враждебность.

Мы приходим, таким образом, к заключению, что руководство, основанное на понимании сути управленческого труда, удовлетворяет нуждам людей, соответствует их личностям и уровням деловой квалификации, а также является подлинным выражением личных убеждений руководителя. Обычно ошибочны попытки принять чуждый вашей личности стиль. Однако можно научиться “подавать” разные стороны своей личности и выделять их, если то полезно для дела. Для того чтобы избежать манипулирования и фальшивого чувства превосходства, требуется искусное балансирование, иначе члены группы отнесутся к лидеру с чувством обиды, что приведет к утрате доверия. Всегда думайте о нужда управляемых. Временами их нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда — наказывать, и иногда — ставить лицом к неприятной информации об их положении.

Их умения, моральное состояние и чувство групповой общности сильно зависят от того, как руководитель ведет себя по отношению к ним.

Лидерство, так же как чувство чести, трудно определить точно. Приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей. Один руководитель может демонстрировать признаки своего высокого положения — заводить яркие ковры, длительные перерывы на обед, выхоленную и незагруженную работой секретаршу. Другой может проявлять в отношении подчиненных открытый стиль, поощряя прямое общение и презирая символы положения, выступающие в роли барьеров между подчиненными и руководителями. Различия и проблемы могут стать источниками силы, если с ними обращаться открыто и применять эффективный способ решения проблем. Первейшая задача руководителей — обеспечить, чтобы этот процесс шел именно так и чтобы вопросы поднимались, прояснялись и прорабатывались вплоть до окончательного решения.

Мы выявили важное различие между ролями *руководителя* и *лидера*. Функция лидерства в рабочей группе не обязательно постоянно закреплена за одним человеком. Хорошо развитые группы обладают общим знанием сильных сторон своих индивидуальных членов и перестраивают свои ресурсы, чтобы лучше удовлетворять решаемой в настоящий момент задаче. Поэтому вполне возможно смена лидерства по мере того, как на авансцену выходят люди, чьи сильные стороны требуются в данный момент. Этот здоровый процесс может и не осуществиться из-за руководителя, не желающего делиться информацией и контролем. Как ни парадоксально, формальный руководитель может иногда лучше послужить делу, частично отказываясь от права решать и исполнять решения.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ХОРОШО / НЕДОСТАТОЧНО ПОНИМАЮЩЕГО ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Руководители с высоким уровнем понимания особенностей управленческого труда склонны к проявлению характеристик, перечисленных здесь справа. Тех же, кто

обладает низким уровнем понимания, более верно описывает поведение, о котором говорится слева.

Плохое понимание особенностей управленческого труда *Хорошее понимание особенностей управленческого труда*

Редко обсуждает принципы управления Часто обсуждает принципы управления
Незнаком с идеями по поводу стиля управления Хорошо знает идеи относительно стилей управления

Следует модным увлечениям в области теории управления Подвергает сомнению модные увлечения в области теории управления
Не анализирует собственные слабости Анализирует собственные слабости

Порождает негативную атмосферу на работе Создает позитивную рабочую атмосферу
Не способен направить свою энергию в дело Высвобождает накопленную энергию

Не способен направить в дело свою энергию Хорошо знает собственный стиль руководства
Не имеет реалистичной теории мотивации Меняет стиль руководства в зависимости от потребности

Обладает застывшим стилем руководства Добивается от людей всего, что они могут дать
Не способен добиться хорошей работы Обладает искренним стилем руководства

Управляя, прибегает к манипулированию **КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО**

НУЖДАЮТСЯ В ПОНИМАНИИ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Понимание стиля и практики менеджмента требуется всем руководителям, чья работа требует от них прямого контроля за подчиненными. Такой руководитель должен справляться с людьми различных способностей и морального состояния. Когда организация подвергает сомнению установившийся в ней подход к управлению и создает более современные подходы, ее руководители особенно нуждаются в понимании вопросов стиля управления. Это имеет ключевое значение для тех, кто занимает руководящие посты, поскольку они влияют на практику управления во всей организации.

ОГРАНИЧЕНИЕ 9: Слабые

навыки руководства

В маленькой кухне пожилой человек разговаривал со своим зятем. Беседы, время от времени происходившие между ними, нравились обоим, и они регулярно обсуждали опыт своей деловой жизни с противоположных точек зрения. Джордж, более молодой из них,— многообещающий менеджер, способный стать “птицей высокого полета”. Чарли, более пожилой, всю свою жизнь проработал на универсальном фрезерном станке, и его руки загубели от тяжелой ручной работы.

Их беседа знаменательна тем, что она была первой с тех пор, как Чарли ушел на пенсию. Молодой человек спросил: “Чарли, что вы чувствуете, уйдя на пенсию? Вам не хватает вашей работы?” Без всякого раздумья Чарли ответил: “Нет, я совершенно не испытываю потери и объясню почему. Я выполнял одну и ту же работу почти сорок лет, изо дня в день обслуживая мой станок. Я был привязан к нему крепче, чем собака к своей конуре. И за все это время я не могу вспомнить ни одного случая, когда мой труд был бы оценен или чтобы кто-нибудь сказал, что я хорошо поработал”.

Молодой человек задумался и заметил: “Видимо, все дело в производительности. Если не создавать материальные блага, мы никуда не придем”.

Чарли нахмурился и постучал по своим ручным часам. “Посмотри-ка сюда,— сказал

он. — Мне вручили эти часы после того, как я проработал половину своей жизни. Они так же дешевы, как выглядят, и мне сказали, что я еще счастлив, что вообще что-то получил. На твоём месте я бы научился думать о тех, кто в действительности делает всю работу”.

Для каждого из них собственная точка зрения казалась ценной, а точка зрения другого искаженной. Опыт, приобретенный ими на работе, так сильно отличался, что им было трудно найти общую почву.

Во многих организациях есть роль, которая более, чем все прочие, объединяет мир высшего руководства с миром рабочих людей: это роль руководителя. У этой должности могут быть разные названия, но ее характеристики остаются одинаковыми вне зависимости от того, какую организацию мы рассматриваем.

В данной главе исследуется роль руководителя. Поскольку навыки руководителя требуются каждому, кто отвечает за организацию эффективной работы людей, наше определение подходит для всех уровней управления. Навыки руководства можно упрощенно определить следующим образом:

1. Анализ своей роли.
2. Определение рабочих задач для других людей.
3. Передача полномочий и ответственности.
4. Вознаграждение эффективной работы.
5. Умение справиться с трудными людьми.

Каждому из этих навыков можно научиться, его можно развить, и каждый определяется и объясняется в этой главе.

АНАЛИЗ СВОЕЙ РОЛИ

Организация представляет собой структуру, составленную из рабочих групп. Эту структуру можно изобразить в виде большого треугольника, внутри которого имеется много меньших, накладывающихся друг на друга треугольников, как это показано на рис. 6.

Треугольники на рис. 6 пересекаются, показывая, что отдельные люди являются подчиненными — в группах вверху, и руководителями — в группах внизу. В основании пирамиды люди, которые ни перед кем не несут ответственности руководителя.

Слово *руководитель* буквально означает “ведущий за руку”. Смысл этого лучше выражает практически неупотребляемое ныне слово *надсмотрщик*. Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует более широкого взгляда и способности выполнять различные задачи.

Роль руководителя претерпела много изменений за прошедшие годы, большинство из которых привело к увеличению ее сложности и содержащегося в ней напря-

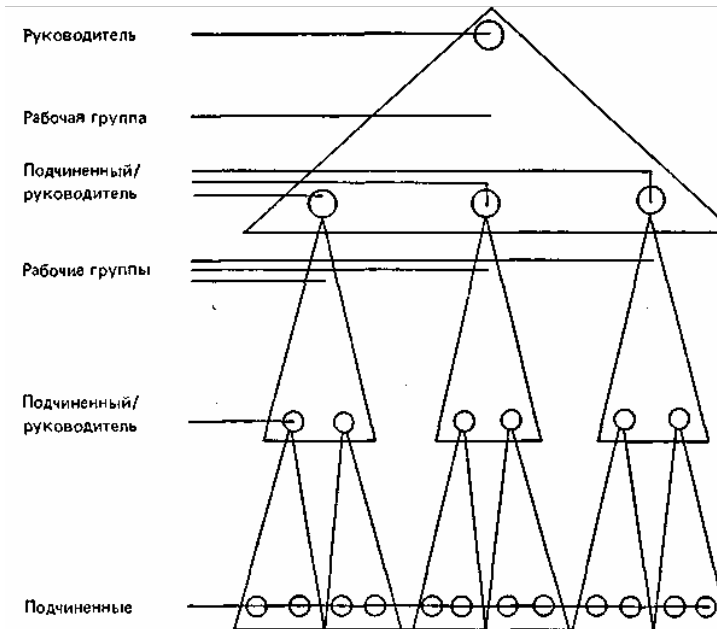


Рис. 6. Структура организации, состоящей из рабочих групп

жения. В нашей журнальной статье¹ мы привлекли внимание к возрастающим трудностям роли руководителя:

Когда деятельность руководителя осуществлялась в прошлом веке, его роль была ясной и четко определенной. Его задачей было распределить работу, установить и поддерживать стандарты, следить за дисциплиной. Власть руководителя практически не подвергалась сомнению, и многое было в его пользу. Высших руководителей было относительно мало, рядом практически не было специалистов, и поэтому при принятии большинства ежедневных решений его слово было решающим. Его статус был явно выше, чем статус “рабочего”, и ничто не составляло угрозы его праву контролировать и наводить дисциплину. Во многих случаях именно он нанимал и увольнял с работы. Работа ценилась высоко, а наемных работников легко можно было выгнать — неудивительно, что мало кто осмеливался ему противоречить. В дополнение ко всему, многие были преданы идее ежедневной честной работы. Семейные традиции, образование, опыт службы в армии — все это помогало внедрять концепцию послушания власти среди наемных работников, так же как в обществе в целом.

Фундаментальные перемены в отношении к работе, в образовании, технологии, стиле жизни, личных ожиданиях изменили характер общества. В производстве, по-видимому, никто не был затронут более, чем руководитель, то есть человек, так часто оказывающийся “в центре всего”. Все, практически без исключения, новые тенденции в обществе и технологии делали его жизнь более трудной. В настоящее время люди лучше образованы, обеспечены, более свободно мыслят и менее склонны к чиновничеству. Стремление усердно работать и подчиняться правилам, без сомнения, ослабло, но ведь это именно то, на что традиционно рассчитывали руководители.

¹Francis D. and Wodcock M. The junior management squeeze. Management Today, London, 1975.

С каждым годом становится все труднее бороться с потоком общественных перемен.

Навыки, требующиеся руководителю, изменяются в соответствии с преобладающим управленческим и организационным климатом, и то, что подходило в викто-

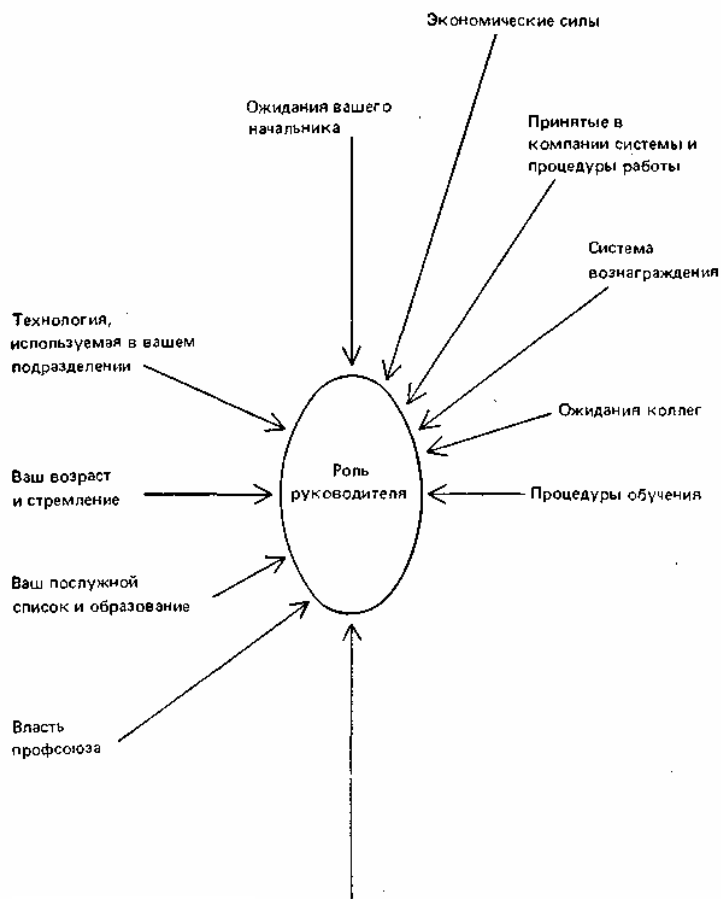


Рис. 7. Значимые факторы Ожидания работников

рианской Англии, окажется неэффективным в электронной лаборатории. Требования и трудности, с которыми сталкивается руководитель, стали очень сложными; основные воздействия на него изображены на рис. 7.

Каждое из этих “давлений” влияет на то, как человек выполняет роль руководителя. Сила давления постоянно изменяется, возникают новые факторы, что не дает возможности провести научный анализ. Руководитель вынужден искусно прокладывать курс между противоположными требованиями, так что неудивительно, что многие считают эту задачу слишком сложной и отрицательно настраиваются. Во многих организациях мы встречались с тем, что руководители — это самые несчастные и деморализованные работники.

Руководители могут помочь себе, подвергая систематическому анализу воздействия, которые на них оказываются, и все возникающие у них конфликтные ситуации. Наш опыт показывает, что это лучше всего осуществить группой руководителей из одной организации. Подобный анализ можно провести более методично, используя следующий список вопросов, имеющих отношение ко всякому руководителю:

<i>Факторы давления</i>	<i>Ключевые вопросы</i>
Ожидания Начальника:	Как оценивается моя работа?
Экономические Силы:	Насколько ясны мои цели?
Системы Компании:	Какое воздействие оказывают экономические силы на установку?
Системы Вознаграждения: Ожидание Коллег:	Влияет ли уровень требований на работу?
Процедуры Обучения:	Сколько времени требуют принятые процедуры?
202	Каковы пределы моей автономии?
	Какое поведение поощряется?
	Какое поведение наказывается?
	Что я должен делать, чтобы “соответствовать”?
	Каких “профессиональных” качеств от меня ожидают?
	Хорошо ли я руковожу обучением?
	Какое отношение к делу прививается в процессе обучения?

Ожидания Работников:	Какого поведения они от меня ждут? Какова их реакция на дисциплину? Долго ли они работали бы, как положено, если бы меня не было? Поддерживают ли меня в высшем руководстве?
Власть Профсоюза:	Насколько меня принимают во внимание? Не подрывается ли мое влияние профсоюзом? Чего я жду сам от своей деловой жизни?
Возраст и Стремления:	Что для меня важно? Насколько я готов внести изменения в развитие своей карьеры? Какие специфические требования предъявляет технология? Что характеризует людей, занятых работой, сходной с моей?
Требования Технологии:	Есть и другие существенные силы, подталкивающие руководителя в том или ином направлении и часто противоречащие друг другу. Руководитель должен рассортировать и урегулировать массу разных воздействий, и выбор здесь зачастую бывает затруднительным. Таким образом, первой стороной навыков руководителя является способность творчески справляться с постоянно затруднительными ситуациями. Это требует способности быстро восстанавливать душевные и физические силы и умения не впадать в состояние пресыщенного смирения, испытываемого многими из тех, на кого сильно воздействуют постоянные перемены. Несмотря на трудности, руководитель должен:

- Осуществлять выбор, не имея ясных указаний, как это делать;
- Привлекать и использовать ресурсы;
- Разрабатывать механизмы координации усилий;
- Планировать и инициировать перемены;
- Развивать устойчивость и способность не терять эффективность в течение длительного времени.

Попытки определить роль руководителя легко могут стать упражнениями в лишенных смысла обобщениях, соединяющих банальности с пустым менеджерским жаргоном. Наиболее полезным занятием для руководителей является анализ своего нынешнего опыта вместе с теми, кто сталкивается с подобными проблемами. Возможно, что некоторые руководители сразу занимают оборонительную позицию и обвиняют в своих проблемах допустивших ошибки других людей, не беря на себя ответственности за них. Когда же поток негодования ослабнет, становится возможным изучение имеющихся вариантов решения проблем. В результате появляется возможность определить роль каждого на ясном земном языке.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Если попросить ребенка изобразить действия руководителя, он может начать расхаживать с важным видом, отдавая указания и говоря воображаемым работникам, что им делать. В этих действиях ребенка содержится больше, чем просто зерно истины. Навыки руководителя связаны с определением работы для других людей, причем таким, чтобы, насколько это возможно, каждая работа была важной, многообещающей и продуктивной. Это один из самых важных и противоречивых аспектов роли руководителя. Многие виды работ определяются на основе традиций и давних указаний, многие определялись, исходя из защитных целей. Так, например, представители рабочих, иногда с благими целями, стремились добиться законных ограничений против возможной эксплуатации. В результате годы переговоров о содержании работы, в основе которых лежало желание защитить рабочих, привели к тому, что многие из них используются не полностью и тратят лишнее время, следуя устаревшим и непроизводительным процедурам.

Руководители обязаны иметь дело с такими организационными проблемами, как использование неэффективных, затратных и ограничительных методов, которые могут быть довольно широко распространены в производстве. В подобных ситуациях руководители

часто ощущают себя беспомощными, поскольку их способности инициировать перемены жестко ограничены.

Руководители всегда работают в пограничной области, имея дело с определенными на листах бумаги рабочими заданиями и с деятельностью, осуществляемой людьми, готовыми пренебречь правилами и разработать собственные подходы к проблеме. Умелый руководитель сможет развить более удачные методы работы, а неумелый — не видит возможности добиться приемлемого вклада в работу от своих подчиненных.

Подобно мамонтам во льдах Сибири, работа имеет тенденцию застывать во времени, что противоречит потребностям большинства организаций. У современных организаций “голова идет кругом” под воздействием экономических, рыночных и технологических сил. Им необходимо постоянно изменяться, чтобы сохранить коммерческое равновесие и конкурентные способности. Даже рабочий в самом изолированном уголке предприятия должен быть каким-либо образом поставлен перед фактом перемен во внешней среде и вдохновлен к тому, чтобы посвятить свои силы и личное участие максимально хорошей работе. Именно руководитель способен объединить усилия одного человека и успех всей организации в целом. На практике это можно осуществить, развивая две темы: тему превосходства и тему приспособления. Первая из них — превосходство — представляет собой могучее орудие, и руководитель может добиться серьезной поддержки со стороны рабочих, проводя идею “Мы делаем это лучше других”. И здесь не имеет значения важность задачи, поскольку превосходство в работе является одинаково мощным мотиватором и для водопроводчиков, и для банкиров. Вторая тема — приспособляемость — развивает чувство гордости за способность быстро и уверенно реагировать на перемены и вызовы ситуации. Обе они укрепляют чувство самоуважения, являющееся основой квалифицированной работы.

Проясняя виды работы, мы нашли полезным при оценке каждого из них абстрагироваться от влияния, вносимого конкретным исполнителем. Руководитель должен видеть дальше и глубоко аналитически думать над целью или возможным вкладом работы в общую деятельность организации. Подобные вопросы необходимо регулярно задавать по отношению к любой работе или задаче:

- Нужна ли она?
- Достаточные ли требования к исполнителям она предъявляет?
- Оправданна ли она, если учитывать то, что удастся с ее помощью достичь?

Рассмотрим работу конкретного руководителя Гарри, отвечающего за транспортный отдел. Каждое утро Гарри сидит за своим столом, выполняя рутинные операции, происхождение которых с прошествием времени давно забылось. Никто никогда не спрашивал Гарри, насколько необходимы или просто важны те или иные аспекты его работы. Не требовалось от него и прояснения того вклада, который вносит его отдел в общее дело. Гарри, как и многие другие люди, не обладает ни знанием того, как провести систематизированный анализ своего вклада в работу организации, ни необходимым для этого временем. В результате упускаются различные возможности, усилия не приносят результата.

Гарри необходимо глубоко изучить свою работу, оценить свой вклад в нее и сделать это, насколько возможно, ясно и реалистично. Он может осуществить это, используя для анализа метод “систем”. Сначала метод кажется механистическим, однако он широко используется для проведения объективного и тщательного анализа. Как только Гарри освоится с этим подходом, он сумеет оценить на основе тех же принципов работу каждого из своих подчиненных. Задачей работы является преобразование чего-то в нечто иное, и на языке системного подхода это называется “трансформацией”.

Глубже разбираясь с концепцией системного подхода и используя ее терминологию, мы можем сказать, что задачей всех видов работ является в основном трансформация “затрат” в “выпуски”. Эту идею можно проиллюстрировать следующим образом:

Вход — ПРЕВРАЩЕНИЕ — ВЫХОД

Диаграмма подводит к трем вопросам:

1. Какого “выпуска” ждут от работы?
2. Каков наиболее эффективный путь трансформации “затрат”?
3. Какие “затраты” нужны для того, чтобы весь процесс имел место?

Практически во всех сферах бизнеса, где имеется совместная работа людей, “выпуск” одного человека ста-

новится “затратами” для другого. Большинство руководителей имеет тенденцию концентрироваться на “выпусках”, поскольку, как это понятно, они заинтересованы в результатах. С другой стороны, управляемые склонны обращать свое внимание на “затраты” и внешнюю среду. В типичном случае они ощущают себя зависимыми от других связей в цепи и выражают недовольство неэффективностью других подразделений. Системный подход позволяет нам провести исследование по пяти уровням, каждый из которых шире предыдущего. Особую роль руководитель играет в анализе на уровне 3.

Уровень 1. Задачи: Отдельные, требующие времени действия, на которые уходят ваши силы.

Уровень 2. Работа: Все ваши действия и общий вклад в работу.

Уровень 3. Рабочая группа: Работа функционального подразделения, отдела, бригады или целого региона.

Уровень 4. Подразделение / Участок: Функциональное подразделение в целом или другая отдельная рабочая единица, объединяющая несколько групп.

Уровень 5. Организация: Предприятия в целом.

Имеет смысл системно анализировать те уровни, на которые вы лично можете оказывать воздействие. Существует пять ключевых вопросов, помогающих четко определить вклад отдельно взятой работы:

- Какими были бы последствия устранения вашей должности?
- Какими были ваши личные достижения в прошедшие шесть месяцев?
- Что из вашей деятельности наиболее полезно для организации?
- Что из вашей деятельности наименее полезно для организации?
- Как вы определили бы свой успех?

После размышления над этими вопросами полезно обнародовать свои взгляды на совещании с другими. Это превращает рядовое задание в ценную возможность для обучения.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, им в помощь необходимы другие люди. Это называется делегированием — перераспределение ответственности вниз. Однако такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами работы пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому они испытывают искушение брать все важные задачи на себя. Далее приводятся некоторые выгоды и препятствия, связанные с делегированием полномочий:

Выгоды

Меньшее напряжение
Больше возможности для успеха рабочей группы
Лучшее развитие подчиненных
Время, требующееся на реакцию, сокращается
Групповая работа становится более энергичной
Более творческим становится подход к работе

Препятствия.

Возможен ущерб качеству
Работа может быть не выполнена
Требуются более развитые связи с подчиненными
“Сильные” личности могут представлять угрозу
Процесс принятия решений становится сложным
У менеджера остается меньше стимулов

Несмотря на возможные затруднения, случаев, когда требуется передача ответственности, несчетное множество, и успех сопутствует тем менеджерам, которые делегируют свои полномочия квалифицированно. Передача ответственности представляет собой набор умений, который можно в себе развивать. Ключевыми для успешной передачи ответственности являются следующие из них:

Оцените риск: Эффективность передачи ответственности означает, что присущие ей риски не выпускаются из виду, оцениваются и минимизируются. Это можно осуществить, загружая, но не до предела, своих подчиненных, а также развивая свое умение управлять процессом передачи полномочий.

Передавайте полномочия способным людям: Передача полномочий полезна как для организации в целом, так и

для отдельного человека, готового к более ответственной работе. В том случае, если люди не имеют способностей или желания брать на себя новые задания, опытный менеджер должен работать над улучшением работы, выполняемой ими в настоящее время.

Дозируйте передачу полномочий: Расширение индивидуальных способностей требует времени, и опытный менеджер выберет подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования вызовут стресс, нарушат однородность в работе, приведут к сомнительному качеству и вероятности общей неудачи, но недостаточные требования — расточительны и деморализующи.

Добивайтесь общего ясного понимания целей: Квалифицированная передача полномочий требует четкого установления целей и общего согласия с ними, а также выбора критерия успеха. Если цели не установлены, задача остается неясной, свобода действий — ограниченной, а оценить работу становится практически невозможно.

Следите за продвижением вперед: Важно прийти к общему пониманию того, что понимать под “прогрессом” и как объективно оценить его. Определение процедуры мониторинга дает чувство безопасности, сокращает риск и создает основу для консультирования.

Регулярно проводите консультирование: Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития, таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поскольку подчиненный получает наставление в том, как научиться хорошей работе, а руководитель обретает чувство большей уверенности, процесс консультирования помогает и тем и другим. Консультирование требует большого времени, чем пятиминутная беседа за чашечкой кофе. Здесь требуется достаточно времени для глубокого изучения процесса работы над заданием.

Ищите возможности для передачи полномочий: Каждый менеджер передает часть своей работы, и опытный менеджер ищет возможности для расширения передачи полномочий. Однако передача слишком большой части работы вызовет чувство возмущения и укажет на то, что ролью управления пренебрегают.

Уясните себе предел вашей власти: Менеджер может

передавать только те полномочия, которыми он располагает; поэтому важно, чтобы пределы его власти были четко уяснены.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

Во введении к данной главе мы рассказали об опыте механика Чарли, который говорил, что работа, которую он выполнял, никогда никем не признавалась и не удостоивалась оценки. Различные руководители, возглавлявшие подразделение, в котором работал Чарли, все без исключения использовали философию менеджмента, называемую психологами *“негативным подкреплением”*. Чарли “пинали” или “раздевали” за любую ошибку или за все, что его начальник считал негативным (см. Ограничение 8).

Негативное подкрепление давно используется людьми, наделенными властью, включая руководителей, учителей, родителей и любителей, обучающих свою собаку. В определенной степени этот подход действительно меняет поведение людей, стремящихся избежать критики и наказания. Однако он также приводит к уклонению от работы и снижает воодушевление обеих сторон.

Противоположный по отношению к негативному подкреплению подход состоит в поиске полезных сторон в работе человека и поощрении и поддержке именно такого поведения. Психологи обозначают его термином *положительное подкрепление*. В этом случае руководитель специально затрачивает усилия на выявление и вознаграждение позитивных сторон вклада человека в работу. В этом подходе есть много привлекательного. Вы можете пожелать оценить, как часто вы используете приводимые, а также прочие вознаграждения в своей деловой жизни.

- Признание хорошей работы
- Выражение похвалы
- Готовность поделиться имеющейся информацией
- Указание на хорошую работу как на пример для других
- Соответствующее денежное вознаграждение
- Повышение статуса
- Признание работы человека на стороне
- Увеличение дополнительного вознаграждения

Все те, кем когда-либо управляли, признают, что хуже всего вознаграждающий работу подчиненных начальник — это тот, который вообще не имеет обратной связи с ними. Работник испытывает нехватку реакции на его работу и со временем теряет интерес к ней. По мере того как ширится недостаток внимания, постепенно ухудшаются стандарты в работе. Каждодневные взаимоотношения между руководителем и подчиненными серьезно увязаны с вознаграждениями, особенно во время медленного организационного роста или спада, когда шансы на повышение по службе становятся более редкими. Выбор менеджером вида вознаграждения сильно зависит от стабильности, энергичности и производительности работника.

ОБРАЩЕНИЕ С “ТРУДНЫМИ” ЛЮДЬМИ”

Руководители часто спрашивают: “Как можно справиться с этим человеком? Он составляет настоящую проблему”. Они забывают, что во всяком взаимоотношении имеются две стороны, и этот человек, вероятно, считает их взаимоотношения не менее трудными, поэтому необходимо отдавать себе отчет, что трудности между людьми сходны с химической реакцией: вы плюс другой человек равняется проблеме. Уяснение трудных взаимоотношений требует от вас способности видеть, что вы делаете или не делаете, *вливая* на вас обоих.

ВЫ КАК ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Есть рассказ о человеке, тратившем значительную часть своих сил, жалуясь на ухудшающееся качество общества, людей, товаров и собственной семьи. Однажды его дочь-подросток слушала его, и, когда он был в самой середине своей речи, не говоря ни слова, подняла над собой большой плакат: **ЕСЛИ ВЫ НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ ЧАСТЬЮ РЕШЕНИЯ, ЗНАЧИТ, ВЫ ЯВЛЯЕТЕСЬ ЧАСТЬЮ ПРОБЛЕМЫ**. Ее отец остановился, покраснел, а потом сказал: “Ты, должно быть, считаешь меня надоедливым человеком”. Она ответила: “Иногда”. После этого они разговаривали уже совсем по-другому.

Ясно представлять себе себя самого нелегко. Укореняется такое количество стереотипов мышления и различных заповедей, наносящих ущерб представлению

о себе. Для того чтобы увидеть, какой вклад вы вносите в трудные взаимоотношения, вы должны понять свой подход. Это можно осуществить двумя способами: во-первых, устанавливая обратную связь с окружающими и, повторных, обнаруживая свои основные ценности и идеи. Сначала и то и другое вызывает стеснение, поэтому мы изучим их более глубоко.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Окружающие люди часто представляют вас более ясно, чем вы сами. Они чувствуют реальную значимость вашего присутствия и реагируют на ваши слова и дела. Реакция окружающих дает вам важную информацию. Однако люди реагируют, исходя из собственных представлений, которые могут быть далеки от объективной истины. Людей можно поощрить к установлению с вами обратной связи несколькими способами:

- Прямо попросив об этом;
- Не позволяя себе реагировать на окружающих раздражению, с обидой или чувством зависти;
- Вступая в обратную связь с окружающими, если вас об этом просят;
- Создавая атмосферу, в которой люди свободно и легко вступают в обратные связи;
- Развивая собственное умение участвовать в обратной связи;
- Выражая свои реакции так, чтобы окружающие имели представление об эффекте, произведенном их словами.

Коротко говоря, вы можете добиться обратной связи, желая ее и приглашая окружающих поделиться с вами их взглядами на вас. В этом случае вы получите большую возможность составить представление о своем воздействии на окружающих.

ОБНАРУЖИВАЯ СВОИ УСТАНОВКИ

Люди действуют на разных уровнях. Снаружи находится рациональное общественное “Я”, но в глубине прячется иррациональное личное “Я”. Личное “Я” редко полностью

исследуется и изучается, оставаясь смутным и зачастую явно конфликтующим с представлением человека о себе. Одним из способов, с помощью которых люди могут больше узнать о себе,— обнаружить свои установки и точки зрения, несмотря на то что обычно люди сильно сопротивляются этому. Они могут ощущать, что их иррациональные взгляды слишком ребячливы, неподходящи, неприятны, деструктивны или зависимы. Это суждение о себе служит тому, что личное “Я” держится “за шторкой”.

Чтобы передать гласности и изучить свои подходы, вам требуются друзья, готовые помочь вам выразить свои самые глубокие чувства. В работе по прояснению собственной позиции нет легких путей, но вам помогут следующие указания:

- Расскажите друзьям о своем намерении и создайте условия для работы над своими ценностями и отношениями.
- Будьте готовы выразить свои чувства, пусть даже сказанное будет иррациональным или явно противоречивым.
- В определенных случаях используйте для облегчения самоанализа магнитофон.
- Старайтесь записывать свои взгляды.
- Не смущайтесь из-за взглядов окружающих в процессе изучения ваших подходов; ваша цель в том, чтобы стать яснее для себя.

ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК КАК ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Один известный нам менеджер имел циничное, но в целом реалистичное отношение к тому, как обращаться с окружающими. Он говорил: “Некоторых нужно подстегивать, с другими — плохо обращаться — все дело в том, чтобы знать кого”. В этой грубой философии мотивации менеджер установил два возможных пути воздействия на окружающих.

Подстегивание. Как говорилось выше, оно представляет собой принятую форму выражения внимания и определяется по вызываемому эффекту; человек, получающий позитивное подкрепление, чувствует себя увереннее и сильнее. Позитивным подстегиванием может быть улыбка, замечание, рука на плече или позитивная оценка.

Смысл состоит в том, чтобы получающий его осознал и почувствовал позитивную сторону себя самого. Это поощряет открытость, способствует возникновению чувства комфорта и активизирует личную энергию. Концепция подстегивания приобрела популярность благодаря интерактивному анализу¹.

Жесткое обращение. Бывает также негативное подстегивание, и “жесткое обращение” с некоторыми подчиненными может усилить их мотивацию. Установлено, что многие люди отзываются на угрозы, наказание, и негативную реакцию, хотя их отклик на это может быть различным. Многие другие отвечают на “жесткое обращение” отходом от дела, враждебной, агрессивной или уклончивой реакцией. Страх порицания или наказания действительно играет важную роль в мотивировании некоторых людей, но его кажущиеся результаты часто на самом деле являются мнимыми. Временная уступчивость зачастую достигается за счет изуродованных взаимоотношений и накапливаемого ожесточения.

Таким образом, наиболее позитивным подходом к руководству является создание отношений с окружающими, допускающих открытый обмен взглядами и обеспечивающих взаимную поддержку. Чтобы добиться этого, руководитель должен постоянно искать возможности для установления контактов с людьми и выражения им своего признания. Должно быть правилом, что все, что вы говорите, основано на ваших подлинных чувствах. Мало что может быть более разрушительным для взаимоотношений, чем попытки манипулирования или обмана. Мы не предлагаем вам отмахиваться от трудностей, но необходимо стремиться улучшить взаимоотношения, глядя в лицо реальности.

ХАРАКТЕРИСТИК И ТРУДНОУПРАВЛЯЕМЫХ СЛУЖАЩИХ

Люди, заработавшие ярлык “трудных”, получают его по разным причинам. Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: “Кем вам трудно управлять?” — они выработали следующий список характеристик и практических определений:

¹ Берне Е. Transactional analysis in psychotherapy. Grove Press Inc., 1961.

- *ленивые:* просто делают недостаточно;
- *злые:* “загрязняют” свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- *беспомощные:* так стремятся не потерять неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- *эмоциональные:* слишком “купаются” в своих чувствах;
- *аморальные:* ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- *занимающие оборонительную позицию:* воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- *ожесточенные:* “носятся” со старыми обидами;
- *уклоняющиеся:* активно избегают света;
- *бесчувственные:* их не трогают окружающие;
- *неумные:* делают неверные или ограниченные умозаключения;
- *самоуверенные:* близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- *запуганные:* ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Когда перечень был завершен, один менеджер выпрямился и сказал: “А что мне делать с одним тут — он страдает всем этим сразу?”

УЛУЧШЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Простых способов улучшить трудные взаимоотношения не существует; некоторым удалось достичь высокой квалификации в своей “трудности”. Несмотря на это, мы обнаружили, что ряд подходов увеличивает вероятность успеха:

- Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что значит быть в его положении?
- Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывает свои силы? О чем они говорят?
- Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, приведшие к переменам в нем?
- Можете ли вы установить образец?

Работайте над созданием открытых отношений. Это приведет каждого из вас к необходимости мириться с другим.

В общем, необходимо справиться с “трудными” людьми. По крайней мере ставкой здесь является наше представление о себе. Если у вас есть проблема взаимоотношений с кем-либо, которую вы не можете преодолеть, вы тем самым сеете семена неудачи; если вы будете работать над ней, вам реально удастся улучшить взаимоотношения. Однако и в попытках улучшить взаимоотношения имеются определенные вредные стороны. Вы можете:

- Потратить время впустую;
- Создать враждебное отношение, нарушив статус-кво;
- Оказаться замученным людьми, требующими массы внимания с тех пор, как оказались вскрытыми их глубинные проблемы;
- Проиграть в столкновениях, представляющих собой слабо замаскированную личную борьбу с победителями и побежденными.

Несмотря на возможные недостатки, совершенно явны общие выгоды от улучшения трудных взаимоотношений. Часто, вместо того чтобы позволить руководителям самим выбирать себе людей, им выделяют работников, и кто-то из них может оказаться в том или ином смысле “трудным”. Многие из последних могли бы добиться большего, и тогда умения руководителя будут подвергнуты проверке: смогут ли они помочь сделать их усилия более производительными. Еще одно испытание опытного руководителя состоит в способности справиться со всеми поступающими к нему на работу и превращать малообещающий материал в результативное рабочее подразделение.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА, УМЕЮЩЕГО / НЕ УМЕЮЩЕГО РУКОВОДИТЬ

В этой главе исследовались качества работы руководителя, необходимые ему для того, чтобы изо дня в день возглавлять результативные рабочие группы. Мы подчеркнули важность развития навыков эффективного

руководства, и характеристики, связанные с ними, суммированы в приводимой табличке. Те, которые типичны для менеджеров с высокими навыками, приводятся справа, характеристики менеджеров с низкими навыками руководства — слева.

<i>Слабое умение руководить</i>	<i>Высокие навыки руководства</i>
Не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных	Поведение, что лежит в основе поведения подчиненных
Избегает действий, связанных с наказанием	Если это требуется, наводит дисциплину
Следует устаревшему стилю руководства	Приспосабливает стиль руководства к переменам в обществе
Не имеет представления о воздействиях, влияющих на осуществление им своей роли	Понимает, что воздействует на выполнение им своей роли
Вызывает отрицательное отношение окружающих	Развивает добрые отношения с окружающими
Не стремится к ясности	Отдает четкие указания
Оставляет работу подчиненных на самотек	Регулярно анализирует работу подчиненных
Терпит посредственность	Поощряет наилучшие примеры
Недостаточно системно подходит к анализу работы	Системно подходит к анализу работы
Мало делегирует полномочия	Квалифицированно передает полномочия
Обладает излишне негативным стилем	Избегает слишком частого применения негативного подкрепления
Пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных	Создает позитивную обратную связь
Часто не справляется с трудными людьми	Устанавливает приемлемые отношения с трудными людьми
Не защищает собственную группу	Защищает свою группу, если возникает угроза

Терпит плохой вклад в работу	Ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников
Не способен установить критерий успеха	Устанавливает критерии успеха

КОГДА БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖНЫ ВЫСОКИЕ НАВЫКИ РУКОВОДСТВА

Высокий уровень способностей руководить необходим, когда руководитель несет прямую ответственность за группу людей. Наиболее развитые способности к руководству требуются, когда в осуществляемой работе не хватает интереса для раскрытия потенциала и роста самоуважения участников или когда людям нелегко определить свой вклад в работу. Группы, члены которых должны эффективно взаимодействовать для выполнения сложных задач, также предъявляют высокие требования к умению руководить.

Руководители, которым требуются лишь низкие навыки руководства, вряд ли будут иметь дело с контролем за работой других людей. Это обычно менеджеры технических процессов, требующих в целом компетентных в своей работе исполнителей.

ОГРАНИЧЕНИЕ 10:

Неумение обучать

Для Джона Прескотта это был важный день. К тридцати одному году он уже добился многого в своей карьере, а о его энергии и удачливости в компании ходили легенды. Успех сопутствовал ему в личной жизни: у него был элегантный дом, любящая жена, он считался превосходным яхтсменом, лыжником и игроком в гольф. Действительно, соседи Джона считали, что он живет как голливудская кинозвезда, а его коллеги были убеждены, что Джону на роду написано достичь самых больших высот в мире управления.

В этот день Джон должен был встретиться с генеральным директором компании и обсудить свою будущую карьеру. Честолюбивый и самоуверенный от природы, Джон надеялся узнать, какой именно вариант быстрого продвижения наверх уготован ему. “Может быть, год в школе бизнеса, а может, стажировка в женевском отделении или даже назначение начальником управления кадров для расширения общего управленческого опыта”, — гадал он, беседуя дома с женой. По пути на работу Джон ощутил прилив возбуждения и открыл дверь в кабинет генерального директора в нетерпеливом предчувствии.

Директор тепло приветствовал его и сказал: “Джон, вы один из лучших наших молодых менеджеров. За годы работы с нами вы добились многого, и я хочу похвалить вас за энергичность, изобретательность и решительность, кото-

рые вы проявили. Я тут размышлял о вашей дальнейшей карьере и не сомневаюсь, что вы могли бы занять более высокую должность”. Тут генеральный директор заметил, что Джон раздулся от гордости, и решил высказать свои замечания до того, как ожидания молодого человека зайдут слишком далеко. Он нахмурился и сказал: “Однако, Джон, я воздержусь от вашего выдвижения сейчас, и вот почему. У вас нет достойного преемника. Сотрудники вашего отдела отдают должное вашим деловым качествам и преданы вам, но из них некого выделить как потенциального заведующего отделом. Вы использовали их, но не развивали. Это серьезный недочет, и до тех пор, пока он не исправлен, у вас не будет никакого продвижения”.

Джон сидел тихо, обескураженный и шокированный. Он лихорадочно перебрал в уме несколько контрдоводов, однако справедливость замечаний трудно было отрицать. И он ответил с неожиданной для него простотой: “Это правда, и я постараюсь исправить дело”.

ОБУЧЕНИЕ КАК КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ

Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом для личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важно задействовать этот потенциал. Развитие людей — это ключевой элемент управленческой эффективности, который позволяет получить следующие результаты:

- Рост заинтересованности и воодушевления работника;
- Более высокие результаты работы;
- Появление кандидатов на выдвижение;
- Увеличение жизненной энергии и создание благоприятного климата; и
- Постоянное повышение стандартов.

Вы, вероятно, заметили, что некоторые из этих пунктов отражают влияние развития на моральный климат и жизненный тонус, не затрагивая непосредственно производственные показатели. Этот важный аспект управления обычно недооценивается. У многих людей противник находится внутри них самих, негибкость и разочарованность лишают их уверенности в себе и сил. Личное и профессиональное развитие — это хорошее средство от эмоционального истощения. Менеджер, который развивает людей, тем самым увеличивает их энергетические ресурсы, а также повышает эффективность их труда.

МЕНЕДЖЕР — ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

В этой главе рассматривается роль руководителя в обучении подчиненных. Во многих организациях есть штат профессиональных преподавателей, которые дают советы, ведут учебные курсы и распределяют людей по внешним программам управления и развития. Однако профессиональное обучение — это отдельная тема, и мы не будем ее сейчас обсуждать. Нас же интересует, что могут сделать управленцы-практики для развития своих преподавательских навыков, среди которых можно выделить:

1. Создание благоприятной среды для личного роста;
2. Умение оценить индивидуальные потребности;
3. Умение консультировать, а также
4. Извлекать уроки из опыта работы.

В каком-то смысле каждый руководитель является по совместительству преподавателем, который постоянно развивает людей. Исходным материалом для обучения становятся текущие производственные вопросы. Никто не ожидает обнаружить у менеджеров навыки профессиональных преподавателей, но зато они обладают одним уникальным преимуществом в обучении: все, что происходит на работе, реально. Подлинное развитие должно находить отражение в росте ежедневной производительности. И старший по должности среди присутствующих может внести очень важный вклад в это.

СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩЕЙ ЛИЧНОМУ РОСТУ

На обстановку в коллективе существенно влияют подходы и поведение высших руководителей. Правильная обстановка создается частично поведением самого руководителя. Работники внимательно наблюдают за ним и пытаются определить, что именно он поощряет и ценит, а что, наоборот, отвергает и за что наказывает. У руководителей есть мнение по большинству вопросов деловой жизни, и подчиненные тщательно учитывают их взгляды.

Взгляды различных менеджеров на развитие окружающих могут существенно различаться. Проще говоря, руководитель может быть сторонником одной из перечисленных ниже моделей:

Наказывающий — который придирается к ошибкам, допущенным в процессе обучения;

Формалист — делающий упор на процедурных вопросах;

С индивидуальным подходом — помогающий каждому учиться на своем опыте;

Отгородившийся — избегающий вникать в личные дела каждого;

Поддерживающий — поощряющий изучение и экспериментирование;

Директивный — дающий детальные инструкции;

Беспечный — не обращающий внимания на развитие других.

Между отношением руководителя и обстановкой в коллективе существует прямая зависимость. Один из наиболее важных показателей деятельности руководителя — сколько энергии люди готовы вкладывать в свою работу и личное развитие. Некоторые менеджеры создают климат, способствующий энергичным и конструктивным усилиям, тогда как другие воздействуют на подчиненных подобно ливню во время концерта под открытым небом.

Личности сильно разнятся по тем усилиям, которые они направляют на собственное развитие. Некоторые люди посвящают себя расширению своего потенциала, а другие предоставляют жизни течь своим чередом с такой же отрешенностью, с какой смотрели бы третьесортный телеспектакль. Рутинная повседневная жизнь позволяет многим людям обходиться лишь частью своих потенциальных возможностей, однако в чрезвычайных

обстоятельствах эти люди могут, сами удивляясь этому, извергать стойкую и продуктивную энергию.

Эффективные менеджеры глубоко воздействуют на высвобождение и направление человеческой энергии. В их обязанности входит также выяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия. Некоторые менеджеры знают, как создать прекрасно стимулирующую среду, другие — окружают себя скучающими и угрюмыми людьми, чьи нужды в личном развитии остаются неизвестными и неудовлетворенными.

РАЗВИТИЕ МАСТЕРСТВА

О компетентности человека можно судить по уровню *мастерства*. Настоящий мастер знает, какие есть исходные материалы (сырье), и способен изготовить из этих ресурсов высококачественный продукт. Мастер всегда реалист и берется лишь за выполнимые поручения. Слово *мастер* обычно применяется по отношению к квалифицированным рабочим, но заключающаяся в этом слове идея имеет более широкий смысл. Мастерский опыт и отношение к делу могут быть в равной степени присущи уборщику на фабрике и ученому-исследователю. В любой профессии — от гимнаста на трапедии до настройщика пианино — люди приобретают нужные навыки путем изучения образцов высококачественной работы и за счет усердного стремления получить необходимые знания и опыт.

Руководитель может применять идею мастерства к любой управленческой ситуации, используя процесс, изображенный ниже. Руководитель задает вопрос: какой максимальный уровень мастерства по плечу данному работнику? Когда этот вопрос задается применительно к конкретному человеку, то ответ сравнивается с нынешними показателями, а разница между ними как раз и составляет развитие мастерства, которого надо добиться. Ошибкой было бы соглашаться на средние показатели, потому что настоящую гордость за свою работу рождает только показатели выше средних.

СЕГОДНЯШНЯЯ
КВАЛИФИКАЦИЯ
— РАЗРЫВ —

ВЫСШИЙ ВОЗМОЖНЫЙ
УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА

Эффективный менеджер помогает каждому подчиненному: (1) уяснить разрыв между нынешними показателями и совершенством, и (2) существенно повысить показатели. В ходе этого процесса руководитель помогает каждому человеку учиться путем оценки показателей, советов, обратной связи и использования возможностей работы для повышения опыта.

ХАРАКТЕРИСТИКА СРЕДЫ, СПОСОБСТВУЮЩЕЙ ОБУЧЕНИЮ

Если микроклимат в коллективе способствует подлинному интересу к обучению, то многие проблемы, связанные с устареванием людей, теряют остроту. Концепция *устаревания (морального износа)* взята из области техники, но она применима и по отношению к людям. Человека можно охарактеризовать как морально устаревшего, если его кругозор, приспособляемость и применимость ограничены настолько, что он не в состоянии справиться с ситуациями и решениями, которых требует от него процесс работы. Как правило, морально устаревший человек старше средних лет, однако корни этого положения кроются в предшествующем периоде жизни. Это становится очевидно, если сравнить различные эффекты старения на людях и заметить, что некоторые люди сумели избежать потери энергии и приспособляемости, которые обычно ассоциируются с периодом зрелости.

Помогая людям работать над своим личным ростом, руководители могут тем самым заметно улучшить микроклимат, ослабляющий эффект личного морального износа. Явление морального износа не зависит от должности и может подстергать как руководителя компании, так и электрика, поэтому руководителю тоже нужно принимать меры, чтобы остаться открытым и гибким. Климату, способствующему обучению людей, свойственны многие из перечисленных ниже признаков:

- Совершенно четко определено и является целью, которую нужно достичь;
- Люди объективно пересматривают свой опыт (навыки);
- Личное развитие каждого планируется;
- Люди готовы рисковать, не боясь показаться смешными;

- На развитие трудовых навыков выделяются ресурсы; и
- Для развития людей используется каждая открывающаяся возможность.

ВЫЯВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Руководители поручают много трудных заданий, и среди них одно из наиболее травмирующих и деликатных — это проведение аттестационных собеседований, в ходе которых руководитель оценивает работу служащего и представляет результат своей оценки. Эта процедура способствует взаимному общению лицом к лицу начальника и подчиненных.

Многие люди не любят, когда их оценивают, и в частности не любят, когда их экзаменуют и при этом выявляют какие-либо недостатки. Это очень напоминает им школьные годы. С другой стороны, если задать вопрос о самом ценном опыте по личному развитию, то вспоминают, как их оценивал опытный человек, чьи взгляды вызывают уважение и к кому прислушиваются.

Проведение оценки ставит проблемы как перед начальником, так и перед подчиненными. Тот, кто оценивает, признается, что трудно составить объективное представление и затем сообщить его в ясной и гуманной форме. Тот, кого оценивают, склонен считать эту процедуру напряженной и неловкой, хотя и важной. Неудивительно поэтому, что на проведение такой оценки отводится слишком мало времени либо она проводится без должной подготовки и умения. Процесс оценки составляет самую сердцевину обучения, связанного с работой, и руководитель может сделать многое для индивидуального обучения через умело проведенные аттестационные собеседования.

Во многих организациях действуют установленные системы оценки. Обычно они предполагают, что руководитель проводит ежегодные собеседования с каждым подчиненным. Ключевые вопросы беседы фиксируются в письменной форме, и этот документ затем хранится в конфиденциальных досье компании. Большинство систем оценки содержат условие, что в течение собеседования человеку сообщаются сделанные выводы, а у него есть возможность задавать вопросы и комментировать услышанное.

8 Заказ № 5

225

ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИОННЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Не так уж редко формальные аттестационные собеседования сбиваются с правильного пути. Собеседование может деморализовать человека или породить необоснованные надежды, а качество получаемой информации часто не внушает доверия и не отражает действительности. Многие подчиненные считают, что их собеседование было слишком коротким или плохо проведено, и не видят особой пользы от этой процедуры. Одна из целей системы аттестационных собеседований состоит в том, чтобы те, кого оценивает, находили этот опыт конструктивным, вызывающим прилив энергии. Другая цель — получение информации для планирования кадровой стратегии фирмы. Чтобы формальное собеседование достигло этих целей, надо предпринять несколько шагов. Мы предлагаем такую последовательность подготовки к проведению собеседований по оценке.

ШАГ 1. ПОДГОТОВКА

Исходным требованием для проведения собеседования является знание особенностей системы, принятой в вашей компании, т. е. знание особенностей характера собираемой информации и, что еще важнее, понимание того, как именно эту информацию будут использовать. Вам нужно будет убедиться, что и вы, и подчиненный собрали все необходимые бумаги для проведения этой процедуры. Перед собеседованием проверьте, обладаете ли вы достаточным умением, чтобы эффективно справиться с поручением; если же такого умения не хватает, то короткая тренировка, возможно, заполнит пробелы. Многие трудные вопросы могут проясниться, если вы обратитесь за конфиденциальным советом к своему коллеге.

Подготовка к собеседованию требует, чтобы заранее было выделено время на сбор информации, по которой будет проводиться оценка. В оптимальном варианте формальное собеседование подробно рассматривает прошедший год и дает полную перспективу на предстоящий год. Чтобы прийти к взвешенной точке зрения, поговорите с теми, кто в процессе работы сталкивается с данным сотрудником, проверьте письменную или техниче-

скую работу, а также сравните показатели работы с предварительно поставленными и зафиксированными заданиями.

ШАГ 2. НАСТРОЙКА НА ИНТЕРВЬЮ

Необходимо, чтобы собеседование проходило конфиденциально, в атмосфере, ведущей к откровенному, обдуманному и творческому общению. В наши дни, когда в учреждениях нет перегородок между кабинетами, часто приходится заранее позаботиться о подходящем помещении для встречи. На встречу нужно отвести достаточное количество времени; многие руководители считают нормальной средней продолжительностью беседы два часа.

Если вы проводите собеседование, то вам надо подготовить себя психологически и решить, как вы намерены подойти к интервью. Повседневные заботы легко могут захватить вас, но любые тревоги помешают сбалансированному видению перспективы, а без этого собеседование не будет успешным. Вы должны настроить свой ум таким образом, чтобы быть способным охватить взглядом ход событий за достаточно долгий отрезок времени.

ШАГ 3. СОБЕСЕДОВАНИЕ

Перед собеседованием обратите внимание на расположение кресел, самой комнаты и на уровень шума. Например, необходимо позаботиться о том, чтобы подчиненный не оказался в психологически невыигрышном положении. Так, проводящему собеседование не следует садиться в кресло, которое на несколько дюймов выше, и взирать на подчиненного сверху вниз. Нужно также, чтобы вас не прерывали, потому что поток телефонных звонков или сообщений в ходе собеседования производит ужасное впечатление.

Для начала убедитесь в том, что вы чувствуете себя свободно и расслабленно. Если вы чувствуете напряженность, то ее можно разрядить тем, что вы открыто скажете собеседнику об этом и разделите свое неудобство. Подчиненный тоже может сильно волноваться, и нужно помочь ему сказать об этом. Беспокойства уменьшаются, когда о них говорят вслух.

Важно, чтобы цели собеседования были четко и положительно сформулированы и взаимно приняты. И руководитель, и подчиненный должны сформулировать, чего именно каждый из них рассчитывает достичь с помощью собеседования. Иногда бывает полезно письменно изложить, к чему обе стороны стремятся прийти в результате собеседования. Если нет согласия относительно основных целей, то многого не добьешься. Если же целей собеседования невозможно достичь в рамках отведенного времени, то выделите приоритеты в повестке и запланируйте на будущее время для завершения собеседования.

Скорее всего, собеседование окажется эффективным, если установки и чувства будут выражаться открыто. Наивно ожидать, что отношения с начальником, который изо дня в день демонстрировал свою мрачность и замкнутость, могут внезапно расцвести в открытый и искренний обмен мнениями в день собеседования. Лучший способ добиться открытости — это самому быть открытым и тем самым задать определенный тон собеседованию.

В начале встречи нужно выработать, согласовать и, возможно, записать повестку или список вопросов. Потом уже можно оценить каждый пункт и уделить больше времени более сложным и важным вопросам. Каждый вопрос повестки нужно проработать, с тем чтобы:

1. Очертить каждую область работы сотрудника и уяснить цели и задачи;
2. Быть очень точным в критериях, по которым можно судить об успехе;
3. Ознакомиться со всей информацией, которая может помочь в оценке достигнутых на сегодняшний день результатов;
4. Выявить все ограничения, мешающие повышению показателей, и решить,
 - должен ли подчиненный действовать по-иному,
 - должны ли вы действовать иначе,
 - требуются ли какие-то дополнительные ресурсы;
5. Смотреть вперед и выяснить, можно ли в будущем с пользой повторить полученные результаты.

Этот процесс может показаться сложным и механическим, но руководители вскоре находят способы выразить все это своими словами. Один руководитель так описывал собеседование: “Ну, сперва вы выкладываете

свои карты на стол и договариваетесь, чего хотите вы и чего хочет он. Потом вы проводите мозговую атаку и выявляете вопросы, которые надо проработать; потом логически выстраиваете эти вопросы и решаете их один за другим”. Так можно в двух словах описать собеседование. Однако довольно часто оно превращается в неискренний и неловкий разговор, который обе стороны счастливы были бы закончить, как только приличия позволят это сделать.

Формальные оценки предоставляют возможность проследить карьеру на протяжении долгого времени, и для этого очень нужен дух реализма. Мало кто может достичь высоких постов в организации, но многие стремятся к этим постам, поэтому неизбежны разочарования. Вместе с тем развитие карьеры доступно почти каждому, если не сводить его к продвижению по службе и изменению статуса. Мы определяем развитие карьеры следующим образом: максимально использовать потенциал человека в рамках конкретных жизненных условий. Это не связано с надеждой на произвольное повышение, так как ошибочно и непродуктивно рассматривать развитие карьеры как непрерывный эскалатор, где от каждого требуется лишь встать на нижнюю ступеньку и постепенно ехать вверх. Людям важно понять, что их продвижение зависит от прилагаемых усилий и энергии. За простое присутствие не полагается никакого вознаграждения; единственным критерием для продвижения служит полезность людей.

Вопросы, задаваемые руководителем собеседования, во многом помогают выявить отношение подчиненного к делу и его планы. Может оказаться, что это фантазии, смешанные с необоснованной надеждой или чрезмерным пессимизмом. Выяснение взглядов подчиненного и личные советы ему, как это описано на нескольких следующих страницах, способны внести реализм и плановое начало в этот важный аспект трудовой жизни. Комплексный план личного развития часто возникает по итогам обзора карьеры.

ШАГ 4. ЗАВЕРШЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Приближаясь к завершению собеседования, полезно было бы сделать обзор состоявшейся встречи, который позволяет решить три главных задачи:

- Вопросы рассматриваются еще раз, и те, что не были решены, решаются;
- Можно выявить вопросы, которые не были достаточно обсуждены, и найти способ восполнить этот пробел;
- Можно оценить, в какой мере достигнуты совместно поставленные цели.

Одной из главных исходных задач проведения аттестационного собеседования было получить информацию, помогающую управлять трудовыми ресурсами организации. Прежде чем завершить собеседование, проверьте, в какой мере эта задача выполнена. Если остаются пробелы, попытайтесь заполнить их. Большинство систем оценки предлагают подчиненному прокомментировать письменный отчет по итогам собеседования. Это нужно для того, чтобы четко определить и хотя бы ослабить любые расхождения во взглядах.

Как и в любом важном деле, полезно еще раз взглянуть на процесс оценки и получить реакцию другой стороны по поводу его эффективности. И руководителю, и подчиненному нужно выразить то, что они чувствуют и думают, причем следует непременно добиться от подчиненного его комментария. Если опыт оказался неудачным, то надо проанализировать его с точки зрения возможностей улучшения.

Процесс оценки — это существенная часть поддержания дисциплины и ответственности, свойственной роли руководителя, если руководитель владеет гибким и полезным инструментом для улучшения взаимоотношений, развития личностей и успешной координации человеческих усилий.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Консультирование можно определить так: помогать другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности. Этот процесс происходит неформально изо дня в день. Если подойти с должным умением, то советы могут оказать большое влияние на то, как человек думает и реагирует. Умение давать советы жизненно необходимо для помощи в развитии другим людям и расширяет функции руководителя от простой опеки до участия в развитии. Менеджеры обычно считают, что давать советы — это тяжелая работа, требующая полного внимания.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Консультирование предполагает намерение уделить время, внимание, предоставление своего опыта в помощь другому человеку. Полезны не только те советы, которые руководитель дает подчиненным, но и отношения “консультант — консультируемый” или, наоборот, с коллегами, руководителями других подразделений, и с вашим собственным начальником. В самом деле, советы применимы всегда, когда люди сталкиваются с трудными ситуациями. Ниже приведен список возможностей для консультирования, показывающий области его применения:

- Формальное аттестационное собеседование с подчиненными;
- Неформальные встречи с подчиненными;
- Обсуждение конкретных проблем с другими руководителями;
- Обсуждение и планирование карьеры;
- Наставничество в области личного развития сотрудников;
- Предоставление обратной связи группе;
- Отбор сложных взаимоотношений;
- Помощь друзьям, попавшим в трудное положение; и
- Обращение за помощью для себя, когда это необходимо.

РАЗВИТИЕ УМЕНИЯ КОНСУЛЬТИРОВАТЬ

Хотя умение давать советы можно совершенствовать, все же важно понять, что это зависит от отношения. В сущности, другой человек может помочь вам лишь в том случае, если понимает стоящие перед вами проблемы, а вы цените его помощь. Г. Иган писал в 1975 г.¹, что опытные консультанты обычно исповедуют открытый подход к жизни и работе и упорно стремятся следовать четырем принципам:

¹ Egan G. The skilled helper: A model for systematic helping and interpersonal relating. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1975.

- Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или личной выгоды. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
- Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
- Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Давать советы — это больше, чем набор навыков; это двустороннее взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Консультируя, преследуют следующие цели:

- Помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- Помочь другому человеку лучше уяснить себе, что от него требуется;
- Помочь другому человеку выразить напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты; и
- Помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов.

Столкнувшись с трудностями люди ощущают себя в невыигрышном положении и пытаются отгородиться от признания действительности. Изложение подлинной сути проблемы воспринимается ими как признание их неспособности справиться с ней, и это противоречит распространенному имиджу силы и решительности. Опытный советчик сумеет разглядеть косвенно выражение проблемы и скрываемые реальные факты. Консультирование требует умелого подхода и упорства.

Навыки консультирования можно коротко описать путем ранжирования их по шкале, показанной на рис. 8. В верхней части рисунка находятся умения, которые консультант использует, чтобы поощрить человека сформулировать свои мысли и решить проблему самостоятельно. В нижней части шкалы расположены умения, с помощью которых консультант последовательно решает проблему за другого человека.

Каждый из восьми приемов, показанных на шкале, применяется в определенный момент. Распространена ошибка, когда консультант использует приемы из нижней части шкалы и преждевременно дает рекомендации. Большинство консультантов считают, что им надо много работать над собой, чтобы овладеть навыками, перечисленными в верхней части шкалы, то есть помогать другим людям решать их собственные проблемы.

Два человека должны начинать консультацию, пусть даже неформальную, с соглашения о том, каких результатов они ждут от этой консультации. Это помогает сразу

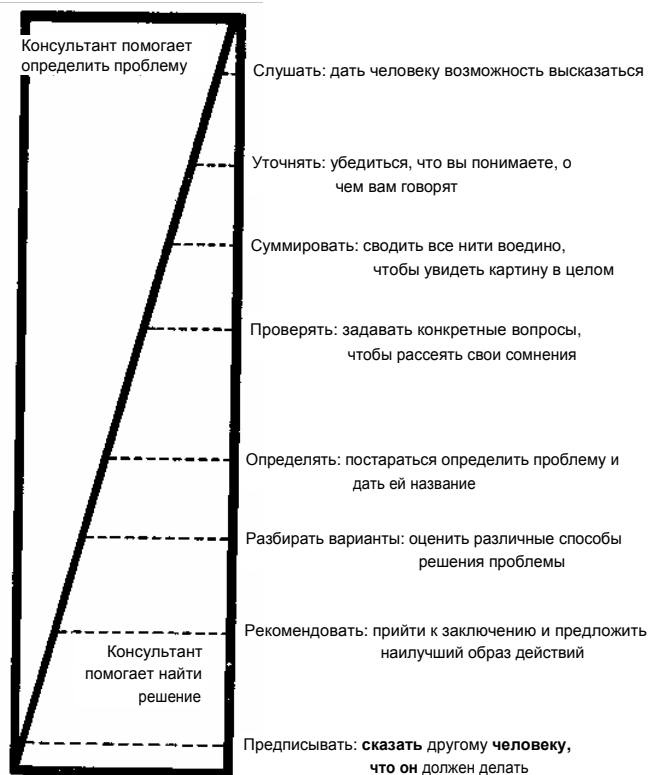


Рис. 8. Шкала умений консультировать

приступить к делу и подсказывает консультанту его наиболее полезную роль в данном случае. Как бы то ни было, договоритесь о том, будете ли вы концентрировать внимание на самой проблеме или на решениях, как это показано на рис. 8.

Говоря о самых важных вехах в своем личном развитии, все обычно упоминают конкретных людей, давших им прямую и уместную информацию о них самих. Это была обратная связь, и она глубоко повлияла на поведение людей. Как и многие другие мощные средства воздействия, обратная связь может быть использована во вред. Чужое мнение о самом себе может травмировать или обескуражить человека, поэтому руководители должны найти способ так предоставлять обратную связь, чтобы делать других людей сильнее и эффективнее.

Многим приходится какое-то время работать над собой, чтобы научиться высказывать свое мнение о других в действенной форме. Приобретая это умение, менеджер становится обладателем важного ресурса, который может улучшить многие аспекты личной жизни. Далее будет показано, как эффективно предоставлять обратную связь в процессе консультирования.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Полностью сосредоточьтесь: Поскольку информация, которой вы собираетесь поделиться, глубоко личная, необходимо уделить на все ваше внимание собеседнику. Убедитесь, что все отвлекающие факторы устранены, и полностью посвятите себя другому человеку.

Будьте чутким к собеседнику: Прежде чем начать, убедитесь в ясности и положительности ваших намерений. Иногда советчики руководствуются сомнительными эмоциональными мотивами, выражение которых может сделать разговор неприятным и бесполезным.

Постарайтесь понять, ждут ли от вас вашего мнения: Ваши мнения и суждения принесут максимальную пользу, если собеседник сам предлагает вам высказаться. Это повышает взаимность и создает основу для открытости. Собеседник также получает стимул помогать вам в обсуждении всех относящихся к делу вопросов.

Выражайтесь четко: Правильно высказанное мнение всегда ясное и конкретное. Хождение вокруг да около и

уклончивые комментарии только мешают прямому и полезному обмену мнениями.

Высказывайте свою точку зрения полностью: Если вы недостаточно глубоко выразите свое мнение, то собеседник получит лишь поверхностное представление о том, что вы хотели сказать. Это не создает достаточной основы для обмена суждениями. Выражая свои мысли и чувства как можно полнее, вы позволяете собеседнику оценить эффект от его действий.

Отделяйте факты от мнений: Вы должны суметь представить объективную информацию о поведении человека, а также высказать свое отношение к ней. И то и другое относится к делу, но важно различать факты и мнения. Полезнее всего обычно бывает сосредоточить внимание на информации, а не на мнениях, и избегать навязывания своих суждений и оценок. Если вы просто опишете свое видение ситуации, это позволит собеседнику выработать оценку. Если же говорящий хочет выразить свое суждение, то надо четко оговорить, что это лишь субъективная оценка.

Найдите подходящий момент: Обратная связь приносит наибольшую пользу, когда слушатель готов к восприятию, а конкретное событие, которое вы обсуждаете, достаточно свежо в его памяти. Откладывание и накапливание комментариев может привести к взаимным обвинениям и снизить эффект. В принципе обратная связь должна осуществляться регулярно, но также и немедленно.

Убедитесь, что вас услышали: По возможности проверьте на других людях, соглашаются ли они с вами. Это особенно полезно в учебной группе, но можно проделать и в рабочем коллективе. Когда различные точки зрения собраны вместе и усвоены, то пункты разногласия и согласия видны более отчетливо, и можно составить более объективную картину.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Некоторым людям с трудом дается выражение положительных чувств. Им становится неловко, либо они просто не знают, как выразить одобрение или теплые чувства по отношению к кому-то. Оставляя их втуне, вы лишаете

других многого из того, что помогло бы им наслаждаться жизнью и развивать свои сильные стороны. Высказывание как негативного, так и положительного мнения идет на пользу и организациям, и отдельным людям. Со многих точек зрения приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность личности как руководителя, как профессионального работника и как друга.

ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ

ТРЕНИРОВКА

Многие ситуации из повседневной жизни представляют возможности для индивидуального развития. Рабочие поручения можно использовать для того, чтобы помочь людям познакомиться с подходом под названием “тренировка”. Тренировка — это способ обучения с использованием самой жизни; самым ценным источником роста часто становится столкновение с настоящими проблемами. Целью тренировки является:

- Развить потенциал подчиненных;
- Усилить воодушевленность и заинтересованность сотрудников в реальных жизненных обстоятельствах;
- Облегчить бремя забот, лежащих на руководстве, и развить свое умение делегировать полномочия.

ОСВОЕНИЕ НОВЫХ ЗАДАЧ

Тренировка предполагает, что люди берутся за поручения, выходящие за рамки их текущих служебных обязанностей, причем эти поручения ставят их в новую ситуацию, расширяя тем самым и опыт, и компетентность. Одна из самых трудных задач тренировки — это найти поручение, которое развивает людей, не перенапрягая их. Такие поручения должны носить характер реальных заданий, имеющих практическую цель, например:

- Посещение заседаний сотрудников более высокого ранга;
- Осуществление проектов;

Обслуживание клиентов; Консультации с другими отделами; Принятие решений в новых областях дела; Анализ информации.

ЭТАПЫ ОВЛАДЕНИЯ НОВОЙ РАБОТОЙ

Тренировка приносит пользу не только тем, кто лишь приступает к работе; в ней могут нуждаться и давно работающие сотрудники. По мере того как человек знакомится с новой работой, неважно — подсобной или руководящей, обычно происходит ряд предсказуемых изменений. Основные этапы этого процесса изменений показаны на рис. 9 и могут быть описаны следующим образом:



Рис. 9. Четыре этапа овладения новой работой

Этап первый. Вызов: Новая должность предъявляет много требований. Нужно завоевать доверие, усвоить новые факты и принять соответствующие решения. Выполнение поручений может затянуться, если новый сотрудник не найдет наилучшего способа выполнить их. Этот этап несет в себе напряжение и вызов для человека, пытающегося “овладеть” работой.

Этап второй. Компетентность: По мере того как сотрудники учатся и развиваются, они начинают устанавливать свои стандарты работы и следовать им. Продолжается построение личных взаимоотношений, а поддержка со стороны коллег растет. Новое требование или поступающая информация уже не вызывают растерянности. Обычно резко возрастает скорость и четкость реакции.

Этап третий. Мастерство: По истечении значительного времени в данной должности “вызовов” становится все меньше, и сотрудник чувствует, что большинство поручений можно быстро выполнить на основе накопленного опыта. И формальные, и неформальные системы связаны с большим объемом рутинной работы, но есть и более широкая перспектива. Сотрудник может взяться за особые проекты и освоить более широко возможности, предоставляемые данной должностью, но, в сущности, пока еще сохраняется интерес и пространство для роста в рамках данной работы.

Этап четвертый. Ухудшение: Этот этап не является неизбежным, но часто наступает по мере того, как мотивация к работе ослабевает и сотруднику уже не удается найти новые задачи и стимулы. Одни погружаются в обычную рутину и становятся настолько рабами привычки, что их способность к адаптации чахнет. Другие начинают искать выход своей инициативе и творческим способностям вне организации.

НАВЫКИ ТРЕНИРОВКИ

Навыками тренировки должен владеть каждый хороший руководитель:

- Уметь внимательно слушать;
- Уметь поддержать того, кто учится;
- Помочь обучающемуся проанализировать свои сильные и слабые стороны;
- Ставить четкие и достижимые цели/задачи;
- Быть в курсе чувств и. потребностей других людей.

Метод тренировки дает несколько основных преимуществ:

- Происходит подлинное развитие;
- Наряду с развитием выполняется полезная работа;
- Улучшаются взаимоотношения между начальником и подчиненным;
- Издержки невелики;
- Тренировку можно тесно увязать с конкретными потребностями каждого человека.

Вместе с тем у данного подхода есть и некоторые недостатки, снижающие его эффективность. Успех тренировки зависит от компетентности того, кто тренирует. На поиск подходящих поручений, на консультирование и контроль приходится тратить время.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ, УМЕЮЩЕГО / НЕ УМЕЮЩЕГО ОБУЧАТЬ

Менеджерам, несущим ответственность за других, нужно постоянно повышать свою компетентность как преподавателей. Ниже приводится таблица, где с правой стороны перечислены качества руководителей, которым это удастся. С левой стороны дается характеристика руководителей, не умеющих обучать.

	<i>Не умеющий обучать</i>
<i>Умеющий обучать</i>	Не обращает внимания на роль обучения в работе
Работает как преподаватель по совместительству	Не умеет создать в коллективе среду, способствующую учебной деятельности
Создает в коллективе положительную среду для учебы	Не знает о потребностях сотрудников в обучении
Помогает анализировать потребности сотрудников в обучении	Не дает сложных поручений
Дает сложные поручения	Оценивает сотрудников от случая к случаю
Систематически оценивает сотрудников	Не выясняет сильные и слабые стороны подчиненных
Знает сильные и слабые стороны подчиненных	Игнорирует потенциал других сотрудников
Осознает потенциал других сотрудников	Не ставит целей, требующих усилий
Ставит цели, требующие усилий	Недооценивает значение развития карьеры
Помогает другим планировать развитие их карьеры	Допускает возникновение морального износа
Принимает меры, чтобы избежать морального износа	Не умеет высказывать свою оценку
Умело высказывать свою оценку	

Систематически консультирует других	Дает советы от случая к случаю
Использует возможности развития в процессе работы	Не использует возможностей развития в процессе работы

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЬШЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В СПОСОБНОСТИ ОБУЧАТЬ

Все руководители, работающие в каждодневном контакте с другими людьми, должны развивать свое умение обучать. Это прежде всего относится к тем, в чьих отделах есть сотрудники, долго работающие в одной и той же должности. В этих случаях обучение и развитие играют важную роль в возникновении заинтересованности. В то же время другие руководители, использующие временных экспертов или работающие в выборных органах, в меньшей степени зависят от своего умения обучать. Умение обучать также полезно тем, чья работа требует большой способности влиять на других людей. Между обучением и влиянием есть небольшая разница, и работающие на подобных должностях нередко обнаруживают, что для достижения собственных целей им надо поощрять других людей к обучению.

ОГРАНИЧЕНИЕ 11:

Низкая способность формировать коллектив

Атмосфера заседания была напряженной и тяжелой. Присутствовавшие на нем старшие руководители пребывали в растерянности. Они ожидали, что их отделение принесет приличную прибыль, но вместо этого недавняя ревизия показала, что изначальные ошибки в себестоимости могут вылиться в существенные убытки для всей компании.

Исполнительный директор отделения был мертвенно-бледным. Он сказал: “Я только что был в дирекции, и председатель совета директоров сказал мне, что я наполовину конченый человек. Наше положение хуже некуда. Я готов разорвать виновника на части, но давайте все же проанализируем проблему. В чем мы ошиблись?”

Все молчали, затем один из руководителей ответил: “Ну, дело в том, что никто конкретно не отвечал за сопоставление расчетов себестоимости с прогнозом рынка. У каждого из вас четко определенные функции, и единственный человек, владеющий полной картиной,— это вы как исполнительный директор. Вы все держите в своих руках; мы лишь снабжаем вас информацией, но общие решения принимаете только вы один”. Другие руководители кивнули головой в знак согласия с такой характеристикой процесса управления у них.

Тогда исполнительный директор сказал: “Я не собираюсь вникать во все эти детали. Это ваша задача сделать так, чтобы отделение работало, и

вы должны были знать, что где-то есть сбой”.

После некоторой паузы один из присутствовавших прокашлялся и с явным нервным напряжением заметил: “Я думаю, что некоторые из нас боятся честно говорить о проблемах, потому что опыт подсказывает: если выступишь, то потом неприятностей не оберешься”.

Исполнительный директор ответил: “Мне ясны две вещи: во-первых, мы плохо организованы, если могут происходить подобные ошибки; и во-вторых, в отношениях между нами должно быть больше искренности и открытости. Как нам с этим справиться?”

Тогда один из менеджеров ответил: “Я думаю, все дело в том, что мы недостаточно используем возможности коллектива. Мы настолько заняты защитой каждый своего участка, что смежными проблемами вообще никто не занимается. Мы должны работать как единое эффективное целое, а не как набор личностей”.

По мере того как организации и задачи становятся сложнее, менеджеры обнаруживают, что для достижения результатов и поддержания трудового энтузиазма нужно повысить эффективность работы своих коллективов. В последние годы нам удалось четко выделить признаки эффективно работающих коллективов и научиться выражать их доступными словами. Чтобы удерживать неизменно высокие показатели работы коллектива, сегодняшний руководитель нуждается в эффективных организационных навыках. Эти навыки можно разбить на четыре категории:

1. Выявление возможностей по созданию рабочих коллективов;
2. Роль лидера коллектива;
3. Повышение зрелости коллектива;
4. Преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива.

Опубликованы подробные описания и наставления по созданию рабочих коллективов¹, и в этих публикациях

¹ Francis D. and Young D. Improving word groups: A practical manual for team building. San Diego, CA: University Associates, 1979.

гораздо глубже разработаны идеи, на которых мы остановимся в данной главе. Эта глава дает самое общее представление о том, как лучше организовать эффективно работающий коллектив.

ПОНИМАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Коллектив потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из его членов в сумме. Несмотря на это, коллективам часто не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. Обычно приходится наблюдать, что взаимодействие в коллективе безжизненно, направлено на защиту, не приносит удовлетворения, запутано и неэффективно. Этот недостаток дорого обходится любой организации, потому что эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Многие руководители имеют слабое представление о потенциальной ценности коллективного подхода, ведь им лично приходится отсиживаться на столь многих собраниях, и когда всему коллективу предлагалось участвовать в принятии решений, то этот процесс продвигался вперед медленно, как улитка. Вместе с тем коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Коллектив однажды назвали “самым мощным орудием, известным человеку”. Он потенциально является невероятным стимулом, фактором поддержки и воодушевления. Люди могут получать удовольствие от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать стимулирующую и творческую среду. Менеджеры создают рабочие коллективы в силу нескольких причин:

- Коллективный подход — это признак сильного и решительного стиля управления;
- Если братья за решение проблемы сообща, то стрессовые ситуации уменьшаются;
- Вырабатывается больше идей, и инновационная способность возрастает;
- Крупные или междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективом;

В коллективе зачастую успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

Групповой подход не является универсальным средством от любых управленческих проблем. Он лишь открывает путь для эффективной помощи людям, которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей быстро, эффективно и с удовольствием. Организация коллектива требует от каждого его члена стремиться к общему успеху; здесь нет места “набору очков” и завоеванию преимуществ для себя лично.

Перед коллективом стоит общая задача, требующая совместных усилий. Об эффективности коллектива говорит его способность добиваться полезных результатов. Создать коллектив нелегко. Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью; одна из отличительных черт коллектива — это сильное чувство общности.

РОЛЬ ЛИДЕРА КОЛЛЕКТИВА

Лидер коллектива играет уникальную, ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Бывает, что начальник заявляет о своем намерении придерживаться принципов коллективной работы, но затем ясно демонстрирует своим поведением, что недостаточно доверяет отдельным сотрудникам. Коллектив нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия.

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТА КОЛЛЕКТИВНОСТИ

Когда руководитель решает создавать группу, в первую очередь он должен оценить, стоит ли это требующих зат-

рат и усилий¹. Каждый коллектив анализируется с точки зрения восприимчивости к новому и значительности. В приведенной ниже схеме показано, какие группы сотрудников, скорее всего, смогут выиграть от эффективности коллектива.

Приоритет коллективности	Характеристика группы
Очень высокий	Члены группы в высокой степени взаимозависимы и несут коллективную ответственность за достижение основных целей, имеющих большое значение для прибыльности или эффективности всей организации. Члены группы должны хорошо работать совместно над достижением результатов. В случае неудачи существование организации может оказаться под угрозой. Члены группы зависят друг от друга, должны быть компетентными и продуктивными.
Высокий	Группа вносит заметный вклад в деятельность всей организации. Плохие результаты привели бы к истощению возможностей и разочарованию.

Средний	У этой группы есть ясные задачи, но успеха можно достичь и без высокой взаимозависимости. У членов группы разные функции и индивидуальная ответственность, и каждый участвует в работе как “эксперт”.
Низкий	Группа существует, но ее совместная работа лишь в малой степени влияет на успешную деятельность организации. Вместе с тем укрепление коллектива подняло бы моральный дух и заинтересованность.
Очень низкий	Эта группа нечетко оформлена, у нее нет единой цели, и она не играет важной роли в организации. Компетентность мало связана с эффективностью

¹ См.: Woodcock M. and Francis D. Organisation Development through Team-building. Aldershot: Cower, 1981; New York: Halsted, 1981.

группы, потому что основной фактор — индивидуальная производительность.

ПРОГРАММА СОЗДАТЕЛЯ КОЛЛЕКТИВА

Как только сложилось твердое намерение создавать коллектив, группа людей приступает к этому процессу. Мы пришли к выводу, что опытные руководители часто придерживаются в этом одинаковой схемы, а именно:

Установите ясные цели.

Начинайте с малого.

Прежде чем действовать, добейтесь согласия.

Составьте реальный график.

Советуйтесь часто и искренне.

- Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти.
- Вопросы методики часто засасывают людей с головой.
- “Большой дуб вырастает из маленького желудя”.
- Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха.
- Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобратся.
- Причастность вырастает из подлинного понимания.
- Без согласия почти ничего нельзя изменить.
- Достижение согласия требует немалого времени.
- “Москва не сразу строилась”.
- Научиться означает от чего-то отучиться.
- Культурный уровень меняется очень медленно.
- Люди могут сказать много ценного.
- Когда вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие.
- Советоваться — это не форма, а содержание.
- Манипулирование подрывает возможность создать коллектив.

Свяжите создание коллектива с организационной работой.

Смело встречайте “политические” проблемы.

Поощряйте открытость и искренность.

Не вызывайте ложных надежд.

Если нужно, перестройте свою работу.

Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное. Помните, что развитие в основном само регулируется.

Помните, что “вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить ее пить”.

- Люди с большей готовностью пойдут на эксперимент, если это не требует большого объема дополнительной работы.
- Для создания коллектива используйте возможности регулярных заседаний и обычных заданий.
- Положительные результаты будут очевиднее.
- Не кладите сложные вопросы под сукно.
- Будьте реалистом в своих планах.
- Если вы будете играть в политику, то дискредитируете свои усилия.
- С глубоко укоренившимися предрассудками и взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто.
- Не подавляйте дискуссии.
- Обещать легче всего.
- Невыполненные обещания дискредитируют вас.
- Организационная работа требует времени.
- Создание коллектива может увеличить индивидуальный объем работы.
- Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной.
- Возраст, способности и взгляды создают ограничения.
- В конечном счете мы сами отвечаем за свое развитие.
- Людей *нельзя* заставить изменить отношение.
- Людей *можно* заставить притворяться, будто они меняются.

Помните о тех, кто вне игры.

- Зависть может помочь развитию.
- Люди любят сами быть участниками.

Помните, что создание коллектива может вызвать другие проблемы.

- Другие группы людей могут почувствовать опасность.
- Отдельные сотрудники и бригадиры могут перерасти свои нынешние функции.

При создании коллектива используйте и другие возможности.

- Может иметь место индивидуальное развитие.
- Новые идеи порождают дальнейшее творчество.

Делегируйте полномочия.

- Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом.
- У людей разные сильные стороны и опыт.
- Делегирование полномочий обычно означает развитие.

Принимайте помощь извне, если это необходимо.

- Тщательно выбирайте, к кому обратиться.
- Принимайте на себя ответственность за свои действия.
 - У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт.
 - Люди со стороны не участвовали в организационной работе.
 - Человек извне скорее окажется беспристрастным.

Учитесь на ошибках.

- Признавайте свою неправоту.
- Регулярно анализируйте ход дела.
 - Поощряйте обратную связь. Честная обратная связь — это самое ценное, что вам могут дать коллеги.
 - Дела говорят сами за себя.

Делайте то, о чем вы говорите.

Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь достаточно четкую перспективу

создания коллектива через прохождение нескольких последовательных этапов развития. Жизненно важна открытость, когда вслух говорят обо всем, что касается данной группы людей, действует обратная связь и на уяснение перспектив тоже отводится время. Лидер группы должен показывать высокую степень открытости — это существенная черта коллективного подхода, — а также быть внимательным к членам группы, выяснить их индивидуальные потребности и создавать каждому из них возможности роста и развития своих сильных сторон в ходе группы. Важно, чтобы соблюдались следующие условия:

- Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы;
- Умения каждого человека известны остальным, и функции распределены;
- Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче;
- В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать;
- Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы;
- Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы;
- Группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относиться к другим членам прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие — вот ключ к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и

профессиональной слабости ликвидируются. Хотя технике руководства можно научить, но каждый все же должен уяснить для себя и выразить свой глубоко личный подход, согласующий с исповедуемыми ценностями. Для зрелых и результативных руководителей коллективов характерен глубоко обоснованный личный подход, соответствующий задаче,— активный и целенаправленный, предъявляющий высокие требования к другим и к себе.

РАЗВИТИЕ ЗРЕЛОСТИ КОЛЛЕКТИВА

СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

У коллективов, как и у людей, есть свой характер, и их поведение невозможно точно предсказать, но по мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов. Этот ряд часто представляется таким образом:

СТАДИЯ ПЕРВАЯ: ПРИТИРКА

На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все это влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

СТАДИЯ ВТОРАЯ: БЛИЖНИЙ БОЙ

Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы и группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство.

СТАДИЯ ТРЕТЬЯ: ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ

Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия и интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности.

СТАДИЯ ЧЕТВЕРТАЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к “команде-победительнице”. На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

СТАДИЯ ПЯТАЯ: ЗРЕЛОСТЬ

В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

Эффективный руководитель помогает членам коллектива в прохождении всех стадий развития, ведущих к зрелости. Вначале лидер коллектива уточняет задачи, предлагает порядок действий, ставит ориентиры и поощряет сотрудников поближе познакомиться друг с другом. Иногда это приходится делать напористо и властно. Дальнейшее развитие коллектива включает рост открытости, обеспечение комплексного анализа, подготовку к распределению информации и элементов процесса принятия решений.

Лидер коллектива должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития (зрелости) и вести

всю группу вперед, к новым возможностям и трудностям. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности для внедрения новшеств в процесс управления. Разные сотрудники могут курировать то или иное задание по очереди, в зависимости от своего опыта. Расширяется делегирование полномочий, и все больше людей участвует в планировании и принятии решений. Лидер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого личный пример и полномочия.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ КОЛЛЕКТИВА

На пути от незрелости к зрелости и эффективности коллектив может вдруг обнаружить, что рост затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений — это низкая энергия и невысокие результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ограничения, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива. Мы выделяем десять ограничений, с которыми коллективы часто сталкиваются.

ОГРАНИЧЕНИЕ 1: НЕПРИГОДНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководство — это, возможно, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива.

Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Можно выделить несколько слагаемых успеха. Эффективный руководитель коллектива:

- Честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным;
- Использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития;

- Имеет четкие критерии;
- Хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность;
- Обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива;
- Способен воспринимать надежды, опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство;
- Честно и прямо смотрит в лицо фактам;
- Поощряет развитие каждой группы в целом;
- Устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы;
- Старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения.

ОГРАНИЧЕНИЕ 2: НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ

Коллектив — это больше, чем сумма индивидуальных дарований. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких “ролей” помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить: “поставщика идей”, “аналитика”, “направляющего”, “планирующего”, “сдерживающий фактор” и нескольких “исполнителей”. Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнить этот пробел.

Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или иных качествах неодинаковы в различных коллективах.

ОГРАНИЧЕНИЕ 3: НЕКОНСТРУКТИВНЫЙ КЛИМАТ

Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с весьма различными ценностными установками и жизненными планами. Коллек-

тивный подход расцветает и поощряет быть личностью.

Преданы ли сотрудники задачам коллектива — вот один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. Рост преданности — это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и им лучше удается активное достижение совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

Еще один важный аспект коллективизма — это поддержка. В одном случае коллектив позволяет чувствовать себя сильнее и увереннее; в другом — люди жалуются, что у них идет постоянная грызня. Хорошо, когда есть высокая степень взаимной поддержки. Ее нужно соизмерять с открытым противопоставлением, при котором все важные вопросы открыто ставятся и обсуждаются. Если между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным — люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть удобными, а не естественными.

ОГРАНИЧЕНИЕ 4: НЕЧЕТКОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Первый шаг к успеху — это понять, к чему вы стремитесь. Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но, судя по опыту, это существенная предпосылка успешной коллективной работы, и стоит попробовать.

Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных. По-

лезные коллективные цели обычно отвечают следующим признакам:

- Цели обсуждаются и разделяются всеми заинтересованными сотрудниками;
- Области ответственности определяются при участии каждого и всех;
- Во главу угла ставятся результаты, а не планы действий;
- Цели ставятся таким образом, чтобы четко указать требуемый результат, способы оценки и периодичность контроля;
- Изменение внешних обстоятельств может вносить коррективы, в поставленные цели;
- Цели должны по возможности ставиться (а) конкретно, (б) с привязкой к срокам, (в) поддаваться измерению.

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть бесконечное множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который глядит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от опыта — такой коллектив в конечном счете добьется успеха.

ОГРАНИЧЕНИЕ 5: НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает напористости для выполнения задания. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы — получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно, сколь некая сумма наличными. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе,

где результаты значительно выше средних. Стремление к совершенству даже в повседневных и бытовых делах — это великий стимул. Он способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность.

ОГРАНИЧЕНИЕ 6: НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ РАБОТЫ

Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

- Каким образом принимаются решения;
- Сбор и представление информации;
- Взаимосвязи внутри и вне коллектива;
- Эффективность распоряжения ресурсами;
- Процесс анализа решений;
- Как оцениваются новые задачи;
- Критерии измерения эффективности.

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди научаются применять качественные критерии к своим заседаниям. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают признание и используются в коллективе. На заседаниях царит дух компетентности и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед и поддерживает высокий темп, но при этом высокий уровень личного внимания и простота общения обеспечивают разработку всех относящихся к делу вопросов.

ОГРАНИЧЕНИЕ 7: НЕХВАТКА ОТКРЫТОСТИ И КОНФРОНТАЦИЯ

В некоторых коллективах образуется некий заговор, когда люди и события не анализируются критически. Здесь тормозится свободный поток суждений и комментариев в пользу вежливому, но подавленному климату. Члены коллектива могут препятствовать открытости по нескольким причинам:

- *Вежливость*: члены коллектива считают, что общественный этикет исключает конфронтацию;
- *Боязнь “потерять лицо”*: Людям кажется, что критика со стороны коллег может привести к падению их авторитета;
- *Нежелание “раскачивать лодку”*: Сотрудники считают, что критика обнажает слабости и подрывает моральный климат;
- *Недостаток квалификации*: Члены коллектива понимают преимущества тщательного анализа, но просто не чувствуют в себе умения конструктивно проводить его; им не хватает нужного умения анализировать и проводить личные сопоставления.

Полезно анализировать постфактум как конкретные проекты, так и повседневную работу. На таких разборах коллектив учится. Этот аспект коллективной работы мы называем “критика”. Люди собираются вместе, чтобы обсудить сильные и слабые стороны проделанной работы, открыто высказывают свои личные суждения и принимают отрицательные оценки без озлобления.

Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них честно и прямо.

Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатом позитивного конфликта становится открытость, ослабление напряженности, улучшение отношений и рост доверия. Из негативных конфликтов произрастает недоверие и враждебность.

ОГРАНИЧЕНИЕ 8: НЕРАЗВИТЫЕ СОТРУДНИКИ

Эффективная работа коллектива должна сводить воедино умения всех сотрудников. При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладают коллективы с высоким уровнем индивидуальных способностей. Способ-

ности могут не зависеть от образования, квалификации и опыта. Иные менеджеры имеют, казалось бы, все нужные знания и навыки, однако им никогда не удается достичь заметных результатов. У других же образовательный уровень бывает низким, и на первый взгляд кажется, что им не хватает управленческих навыков, но, несмотря на это, их дела идут невероятно успешно. Коллектив — это средство для развития каждого сотрудника. При поступлении новых сотрудников важно, чтобы их включали в дело с пониманием, но твердо. Коллектив должен предъявлять требования, а новый сотрудник понимать, что здесь не получится работать кое-как. Каждый сотрудник должен ощущать свою причастность как привилегию. Мы определяем развитых сотрудников по таким признакам:

- Энергичен;
- Умеет совладать со своими эмоциями;
- Готов открыто излагать свое мнение;
- Может изменить свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы;
- Хорошо излагает свое мнение.

Специалисты отмечают, что сильные члены команды имеют некоторые личные черты, отличающие их от менее эффективных коллег. Неумеющие достичь многого в индивидуальной работе обычно исповедуют пассивный подход к жизни, стремясь вернуться к стабильности. Их пугает все новое и неизвестное, и они пытаются по возможности избежать этого. Такие сотрудники не склонны разбираться в себе и своих убеждениях, и поэтому чужое мнение и критика воспринимаются ими как угроза, не приносящая никакой пользы. Их жизнь была бы более счастливой в окружении слабых сотрудников, но этого нет, и они не могут вынести, когда кто-то другой успешно выходит из трудного положения.

Напротив, те, кто часто добивается успешных результатов, тяготеют к активному отношению к жизни. В их руках дело спорится, и они ищут себе новых трудностей. Они хотят знать о себе побольше и заинтересованы в получении обратной связи от коллег. Они приветствуют конструктивную критику, признают, что время и энергия имеют пределы, и поэтому пытаются наилучшим образом применить эти свои ценные ресурсы. Сильные сотрудники — это лучшая поддержка для самих себя, и они прибавляют силы коллективу.

ОГРАНИЧЕНИЕ 9: НИЗКИЕ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Эффективный коллектив способен генерировать творческие идеи и осуществлять их. Коротко остановимся на процессе творчества. Прежде всего надо уяснить цель — понять, какого именно “звена” не хватает. Затем нужна свежая идея. Она может логически вытекать из хорошо известного хода мыслей, но может быть и радикально новым решением. В самом начале идея редко имеет ясную форму и детально разработана. Ее надо развить, расширить, углубить и упростить, а затем проверить. (Идея должна “работать”, иначе это просто предмет для научной дискуссии.) Этому процессу часто способствует особый вид коллективной работы. Разделим процесс творчества на пять стадий:

- Определение задачи — недостающего звена;
- Создание идей в зародыше;
- Развитие наиболее ценных идей;
- Проверка;
- Применение новой идеи.

Многое зависит от трудно поддающейся описанию совместной склонности к новшествам. Некоторым организациям удалось достичь того, что работа там захватывает, и в таких случаях жизнь буквально бьет ключом. Один опытный менеджер сказал, что главная задача управления — высвободить скрытую энергию, заключенную в сотрудниках. Занудливое повторение бессмысленных задач только увеличивает разочарование, подавляет жизненные силы, энтузиазм и творчество. С организационной точки зрения это опасно, так как лишает систему творческого потенциала и усиливает сопротивление переменам.

Включение в творчество требует не просто открытости к новшествам. Способствующие этому навыки и образ действий достаточно известны, и все же большинство высокообразованных и опытных творческих людей продолжают ошибаться, потому что исключить риск совсем нельзя. Соответственно, хорошо развитое умение принимать решения при многих неизвестных имеет много общего с творчеством.

ОГРАНИЧЕНИЕ 10: НЕКОНСТРУКТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

По работе обычно приходится иметь дело с другими коллективами, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи неудовлетворительны, общих целей не хватает.

Говоря о своей работе, менеджеры часто употребляют термины из области спорта: “играть на выигрыш”, “набирать очки”, определять “название игры”. Эти выражения показывают, как люди думают о своей работе и с помощью каких мысленных образов они объясняют происходящее. Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах сделать многое для предотвращения враждебности и возникновения сотрудничества. Следуя приведенной ниже схеме, лидер коллектива может помочь преодолению межличностного конфликта:

- Найдите общие цели;
- Добейтесь личного взаимопонимания;
- Изыщите возможности для регулярного совместного решения проблем;
- Создайте климат доверия.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ С ВЫСОКОЙ СПОСОБНОСТЬЮ ФОРМИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ

Организация коллектива — это мощный рычаг управления, потому что он создает энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом. Руководители с высокой способностью создавать коллектив отвечают признакам, изложенным в правой колонке таблицы, а те, кому не удастся выработать коллективный подход, — в левой.

Низкая способность

Не обладает достаточными навыками руководства
Непоследователен
Исповедует антиколлективные взгляды

Высокая способность

Имеет прочные навыки руководства
Последователен
Поддерживает идеи коллективизма

Подбирает неподходящих сотрудников	Правильно подбирает сотрудников
Недостаточно заботится о других в коллективе	Заботится о других членах коллектива
Не умеет создать положительный климат	Создает положительный климат
Недостаточно интересуется результатом работы	Заинтересован в результате работы
Нечетко представляет себе роль организации	Четко определяет значение организации
Не владеет эффективными методами работы	Использует эффективные методы работы
Не умеет распределять обязанности	Распределяет обязанности между сотрудниками
Сочетает критику с анализом	Анализирует без критики в адрес конкретных людей
Не занимается вопросами индивидуального развития	Поддерживает личное развитие своих сотрудников
Подавляет творческий потенциал	Поощряет творческий потенциал
Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям	Строит здоровые межгрупповые отношения
Использует конфликты в разрушительных целях	Использует конфликты в конструктивных целях
Не поощряет тех, кто рискует	Поощряет тех, кто идет на риск
Избегает обратной связи на межличностном уровне	Стремится к обратной связи
Плохо использует время	Хорошо использует время
Не предъявляет высоких требований	Предъявляет высокие требования

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В СПОСОБНОСТИ СОЗДАВАТЬ КОЛЛЕКТИВ

Организационные способности не лишни в любой организации, где надо сочетать индивидуальные дарования для достижения общих целей. Многие руководители проводят более шестидесяти процентов своего времени

на разного рода заседаниях и других видах взаимодействия в коллективе. Таким менеджерам для достижения поставленных целей нужен коллективный подход, и это относится, в частности, к руководителям проектных групп, бригад разработчиков, групп по выработке политики, обслуживающих подразделений, а также групп, работающих в критических ситуациях.

Навыки по формированию команды особенно важны, когда нужно объединить вместе большое число людей и научить их эффективно работать на общую цель в обстановке сотрудничества. Это часто предполагает ведение заседаний, представительские функции, развитие хороших отношений с другими подразделениями компании. Менеджер сознательно укрепляет коллективный подход — привлекает сотрудников к решению проблем, поддерживает позитивный климат, уточняет цели, регулярно анализирует ход выполнения работы. Эти навыки чаще всего находят применение, когда сотрудники тесно зависят друг от друга и им нужно хорошо работать вместе для достижения высокого результата.

Другие менеджеры работают в относительной независимости от коллектива, если не считать технических консультаций, и поэтому навыки групповой работы нужны им в меньшей степени.

ЧАСТЬ 4

Ограничения в работе

Мы полагаем, что к этому моменту вы прочитали все одиннадцать очерков об ограничениях и задумались, насколько они относятся к вам лично. Теперь мы приглашаем продолжить самооценку и собрать дополнительную информацию о ваших личных ограничениях, оценив возможную степень их отрицательного воздействия на ваши показатели в качестве руководителя.

Закончив выполнение теста “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), вы получите личный анализ своих сильных и слабых сторон как руководителя. Конечно, любая самопроверка субъективна и, возможно, предвзята. Поэтому результаты теста не всегда раскрывают, сказываются ли ваши личные ограничения на рабочих показателях. И для этого мы составили два дополнительных теста, призванных добавить глубины и объективности к ранее полученным результатам.

Первый из дополнительных тестов, а именно тест “Работа”, позволяет оценить, какие конкретно требования предъявляет к вам ваша работа. Хотя для любой управленческой работы требуются некоторые сходные навыки, но каждая конкретная должность также требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто эту должность занимает, и поэтому важно, чтобы конкретно ваши умения и способности отвечали этим требованиям. Тест на ограничения “Работа” дает возможность проанализировать, насколько ваша лично квалификация соответствует специфическим требованиям к вашей должности и, как следствие, выявить те навыки, которые требуют дальнейшего развития.

Закончив выполнение теста “Работа” вы можете немедленно, путем арифметического подсчета, сопоставить

свою личную квалификацию по итогам теста “Вы сами” с конкретными требованиями к вашей нынешней должности по результатам теста “Работа”. В этом заключается главная особенность нашего подхода к ограничениям, и если нынешняя должность требует от вас качества, которыми вы не владеете, то вы получите ориентир, в каком направлении требуется развитие.

Скажем, Боб Джонсон считает, что ему не хватает творческих способностей. Это мнение укрепляется в нем после выполнения теста “Вы сами” и прочтения соответствующей главы ограничений — “Недостаток творческого подхода”. Вместе с тем нынешняя работа Боба — это абсолютная рутина, для которой не нужны какие-то особые творческие способности. Таким образом, даже если выявлено ограничение, то оно не представляет острой проблемы, поскольку преодоление этого ограничения очень слабо сказалось бы на результатах данной работы. Однако, если Боб решит перейти на другую работу, где нужен большой творческий вклад, то приоритеты могут измениться, и возникнет необходимость развивать свои творческие способности.

Второй дополнительный тест — “Другие” предложите заполнить другим людям, и таким образом получите более объективную информацию о ваших деловых качествах. Этот тест дает возможность собрать мнения коллег о вашей компетентности как руководителя с помощью тех же критериев (наличие ограничений), по которым вы оценивали себя сами. Наилучший эффект получается, когда заполнить этот тест предлагают нескольким сотрудникам, хорошо знакомым с вашим стилем управления, а вы затем сравните результаты с теми, которые вытекают из заполненного вами теста “Вы сами”.

И тест “Вы сами”, и тест “Другие” характеризуют ваши данные как руководителя, однако эти два массива информации часто противоречат друг другу. Это не удивительно — ведь оба теста напоминают две моментальных фотографии, сделанных с разных точек. Расхождения между двумя тестами дают пищу для плодотворной дискуссии, анализа, дальнейшей учебы и самосовершенствования.

Часть 4 завершается сравнением данных, полученных из различных анкет об ограничениях. Подберите все эти результаты таким образом, чтобы составилось как можно более всестороннее и объективное заключение о ваших нынешних потребностях в личном развитии.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТОВ

Оба теста из Части 4 вместе с одним тестом из Части 2 являются обратной связью особого рода, которая может углубить ваше понимание концепции личностных ограничений и ваши знания о себе. Поверхностное понимание вряд ли изменит ваше поведение и улучшит деловые качества. Тест предполагает реалистичную оценку сильных и слабых сторон, помогает уяснить личные цели и стимулировать усилия в плане личного роста. Мы хотим, чтобы вы восприняли тесты как захватывающее личное приключение, из которого можно добыть неоценимую информацию для достижения и поддержания вашей компетентности как руководителя.

Одно предостережение. Анализируя данные теста на ограничения “Другие”, вы получаете в свои руки мнения, в которых могут содержаться личные выпады. Всегда бывает нелегко признать полезными откровенно критические оценки и затем использовать их конструктивно. И все же постарайтесь положительно отнестись к таким результатам. Собранная информация может оказаться очень ценной для вас, но лишь в том случае, если вы дадите себе труд быть открытым к восприятию ее смысла.

Прежде чем приступить к тестам, подыщите кого-нибудь, с кем вы могли бы обсудить результаты после их получения. Если вам не на ком остановиться, то попытайтесь неформально проконсультироваться с одним или двумя людьми, чьим взглядам доверяете. Вот несколько рекомендаций:

- Выбирайте людей, которые, на ваш взгляд, готовы оказать поддержку и которые не злоупотребляют вашим доверием;
- Договоритесь об определенном количестве встреч и оставьте достаточно времени для обсуждения;
- Во время первой встречи четко объясните ее цель, чего вы стремитесь достичь и какого содействия вы ожидаете;
- Помните, что успешнее всего проходят заседания, где поощряется открытая, прямая и правдивая дискуссия;
- Периодически анализируйте ход дела, старайтесь вовремя увидеть и устранить любые препятствия на пути к успеху.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тесты были задуманы главным образом для того, чтобы помочь отдельным менеджерам выявить свои личностные ограничения. Вместе с тем их можно использовать и в интересах улучшения работы целых организаций. Среди возможных дополнительных областей применения назовем следующие:

- Оценка потребностей в обучении;
- Установление критериев для набора новых сотрудников;
- Планирование кадровых перемещений;
- Консультирование по вопросу о выборе профессии;
- Консультирование во время аттестационного собеседования;
- Определение образовательных потребностей;
- Переподготовка руководителей;
- Создание коллектива.

После того как вы немного познакомитесь с тестами, подумайте, можно ли применить такой подход еще где-либо: для вас лично, в вашем трудовом коллективе, либо еще шире — в рамках всей вашей организации.

Анализ своих ограничений (“Работа”)

ИНСТРУКЦИИ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ТЕСТА

Тест включает вопросник из одиннадцати частей и резюме. Ценность результатов зависит от того, насколько правдиво вы отвечаете на вопросы. Результаты также зависят от точности в определении требований, предъявляемых к вашей работе. Оцените каждое утверждение по такой шкале: *совершенно верно, относительно верно, неверно* — применительно к вашей нынешней работе. Закончив каждую часть, подсчитайте результаты и только затем двигайтесь дальше. За каждый ответ “совершенно верно” начисляется два очка, “относительно верно” — одно очко. За ответ “неверно” очки не начисляются. После завершения теста, прочитайте пояснение к Таблице результатов.

ЧАСТЬ 1

1. Мне довольно много приходится работать в одиночку.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
2. Мне приходится работать в спешке.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
3. Иногда мне приходится принимать непопулярные решения.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
4. Я очень благоразумный человек.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
5. Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
6. Мне приходится работать в сверхурочное время.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
7. Работа требует от меня или питаться вне дома, или давать приемы
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
8. Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
9. Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома.

- Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
10. Работа требует от меня эмоциональных усилий.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
- Внесите сюда общий счет по итогам Части 1

ЧАСТЬ 2

1. В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
2. Я ни от кого не скрываю свою жизненную философию.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
3. Мне часто приходится высказывать свое личное мнение.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
4. Я должен твердо стоять на принципиальных позициях.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
5. Я принимаю решения, которые затрагивают человеческие ценности.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
6. Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
7. Я должен казаться другим людям справедливым.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
8. Я влияю на принятие ключевых стратегических решений.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

9. Я вынужден улаживать принципиальные вопросы.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

10. Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 2

ЧАСТЬ 3

1. Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
2. Я не считаю, что моя работа приносит удовлетворение.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
3. Работа часто мешает моей личной жизни.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
4. У меня нечасто есть возможность анализировать свои задачи с другими.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
5. Работа часто захватывает часть моей личной жизни.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
6. Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
7. Мне приходится оценивать результаты работы других.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
8. Мне нужно ясно ставить задачи другим.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
9. Я участвую в перспективном планировании.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

10. Работа часто приходит в противоречие с моими личными амбициями.

Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 3

ЧАСТЬ 4

1. Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

2. Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

3. В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

4. Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

5. Вероятно, я столкнусь с ускорением технологических нововведений.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

6. Моя работа не дает оставаться равнодушным.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

7. Вероятно, работа требует от меня большей продуктивности.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

8. Я должен развивать отношения доверия с окружающими.

274

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

9. Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и новым методам работы.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

10. В будущем мне станет труднее добиваться успехов.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 4

ЧАСТЬ 5

1. Решение проблем — это важная часть моей работы.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
2. Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
3. Установленных для меня формальных порядков немного.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
4. Мне приходится иметь дело с большим объемом сложной информации.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
5. В мои обязанности входит составление множества планов.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
6. Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
7. Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0
8. Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях.
Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

9. Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы.

Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

10. Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях.

Совершенно верно Относительно верно Неверно
2 1 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 5

ЧАСТЬ 6

1. Мне часто приходится пробовать новые или непривычные способы решения вопросов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я должен использовать последние данные в процессе мышления.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Найти правильный ответ зачастую бывает очень не просто.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Я управляю людьми, не склонными к нововведениям.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен генерировать или получать новые идеи.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Часто мне приходится действовать методом проб и ошибок.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10. Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 6

ЧАСТЬ 7

1. Для достижения успеха я должен видеть, что окружающие принимают во внимание мои взгляды.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я должен производить хорошее первое впечатление.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Мне нужно быть напористым.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Мне нужно хорошее взаимопонимание с теми, с кем я работаю.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне нужно много советов и убеждать других.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Заседания — это важная часть моей трудовой жизни.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Мне нужно представлять другим ясные доводы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Мне нужно принимать во внимание взгляды окружающих.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10. Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 7

ЧАСТЬ 8

1. Мне приходится управлять людьми с очень разными способностями.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
2. Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
3. Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
4. Я консультирую мало нижестоящих руководителей более низкого ранга по поводу их стиля управления и подходов.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
5. Моим подчиненным нужны серьезные стимулы.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
6. От меня требуется, чтобы я принял “прогрессивный” стиль руководства.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
7. С каждым из подчиненных я должен строить общение по-своему.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
8. Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления.

282

282

- Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
9. Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
10. Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 8

ЧАСТЬ 9

1. Мне нужно анализировать и определять функции других людей.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
2. Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
3. Мне нужно управлять тем, как подчиненные используют свое время.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
4. Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
5. Я должен широко делегировать свои полномочия.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
6. Я существенно влияю на вознаграждение, получаемое моими подчиненными.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
7. Мне приходится руководить некоторыми очень трудными людьми.
Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0
8. Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

9. Я должен помочь другим сотрудникам повысить трудовые показатели, высказывая им свое мнение (обратная связь).

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

10. Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы.

Совершенно верно 2 Относительно верно 1 Неверно 0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 9

ЧАСТЬ 10

1. Я должен помочь своим подчиненным в приобретении новых умений.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

3. Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Мне приходится выступать преподавателем по совместительству.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Я должен оценивать работу других сотрудников.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Консультировать других — это часть моей работы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников.

9. Я должен воспитывать в своих подчиненных конструктивные установки.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10. Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 10

ЧАСТЬ 11

1. Я часто веду заседания.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

2. Время от времени мне приходится брать на себя руководство различными группами людей.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	10	

3. Моя должность требует, чтобы я организовал своих подчиненных в эффективную команду.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

4. Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживался климат открытости и доверия.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

5. Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

6. Мне приходится работать с другими людьми над общими проблемами.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

7. Я должен оценивать результаты работы коллективов.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

8. Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

9. Люди, которыми я руковожу, должны сильно зависеть друг от друга.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

10. Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы.

Совершенно верно	Относительно верно	Неверно
2	1	0

Внесите сюда общий счет по итогам Части 11

Впишите в колонку А результаты теста с Части 1 по Часть 11. Разделите каждое число в колонке А на 2 и впишите полученные результаты в колонку Б.

	А	Б
Часть 1 (Неумение управлять собой)		
Часть 2 (Размытые личные ценности)		
Часть 3 (Смутные личные цели)		
Часть 4 (Оставленное саморазвитие)		
Часть 5 (Недостаточность навыка решать проблемы)		
Часть 6 (Недостаток творческого подхода)		
Часть 7 (Неумение влиять на людей)		
Часть 8 (Недостаточное понимание особенностей управленческого труда)		
Часть 9 (Слабые навыки руководства)		
Часть 10 (Неумение обучать)		
Часть 11 (Низкая способность формировать коллектив)		

Как показано выше, каждая часть теста относится к ограничению под тем же номером. Полученные вами числа показывают, в какой степени важно быть свободным от каждого из ограничений, применительно к вашей нынешней должности. Чем выше число в колонке Б, тем важнее для вас решить вопросы, связанные с данным ограничением.

СОПОСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТОВ “ВЫ САМИ” И “РАБОТА”

Выполнив тест “Вы сами”, вы получили картину того, *как вы сами видите* свои личностные ограничения. Тест составлен таким образом, чтобы углубить это знание и оценить важность соответствующих ограничений для вашей нынешней работы.

Перенесите данные из колонки Б на предыдущей странице в колонку А предлагаемой таблицы.

	Итоги теста “Работа”	Итоги теста “Вы сами”	Расхож- деане
Ограничения	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решать проблемы			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

Теперь перенесите в колонку Б этой таблицы результаты по каждому ограничению из теста на ограничения “Вы

сами”. Каждый раз, когда число в колонке А больше числа в колонке Б, вычтите Б из А и впишите ответ в колонку В, а если число в колонке А меньше числа в колонке Б, или равно ему, то в колонке В не надо ничего записывать. С ограничениями, которым соответствует какое-либо число в колонке В, у вас, вероятнее всего, возникнут проблемы на вашей *нынешней* должности. Чем больше величина расхождения, тем важнее избавиться от этого ограничения. Однако помните, что это очень субъективный способ, поэтому обсудите и взвесьте ценность результатов до того, как составлять свой личный план.

ИТОГОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

1. *Неумение управлять собой*: Неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни руководителя.

2. *Размытые личные ценности*: Неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

3. *Смутные личные цели*: Неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.

4. *Остановленное саморазвитие*: Нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы*: Нехватка стратегий и способностей по принятию решений для современных проблем.

6. *Недостаток творческого подхода*: Нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

7. *Неумение влиять на людей*: Влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: Недостаточное понимание мотивации людей к работе; представления о лидерстве устарели, антигуманны либо неадекватны.

9. *Слабые навыки руководства*: Нехватка практической способности добиваться результатов с помощью усилий других сотрудников.

10. *Неумение обучать*: Нехватка способности или желания помочь другим в их развитии и расширении потенциала.

11. *Низкая способность формировать коллектив*: Неспособность помочь группам сотрудников или командам в их развитии и совершенствовании.

АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ “ДРУГИЕ”

РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ

Ответы на этот тест могут быть в высшей степени нелюбимыми. Для этого теста подберите людей, которые, как вам представляется, в состоянии всесторонне оценить вашу деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают вас в качестве начальника, равного по должности сослуживца, подчиненного.

С помощью полученных результатов проверьте точность и достоверность теста “Вы сами”.

Подготовьте инструкции и сам тест “Другие” для тех, кого вы хотели бы привлечь к заполнению теста. Советуем, чтобы число участников было не менее трех.

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ БЛАНКА ТЕСТА

Напишите имя человека, которого вы анализируете:

На следующих страницах приводятся 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если вам кажется, что да, то отметьте соответствующую номеру вопроса клеточку в конце теста. Если же вы считаете, что нет, либо у вас нет определенной точки зрения, то оставьте клеточку чистой. Отвечайте на все вопросы максимально правдиво. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если вы выскажете его абсолютно честно.

Он (она)...

1. слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.

2. не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.
3. не проявляет достаточной решительности, когда требуются важные личные решения.
4. не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
5. часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
6. нечасто экспериментирует или пробует новые идеи.
7. придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.
8. по-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
9. с трудом налаживает эффективную работу подчиненных.
10. действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.
11. считает, что вести заседания — трудное и неблагодарное дело.
12. похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
13. редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.
14. с трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.
15. судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.
16. системно подходит к решению проблем.
17. к нему подходит выражение “человек, который не любит перемен”.
18. зачастую бывает трудно успешно влиять на других людей.
19. вероятно, не задумывался над своим стилем руководства.
20. по-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.
21. прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.
22. ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.
23. ему очень не нравится, что он непопулярен.
24. часто идет по линии наименьшего сопротивления вместо того, чтобы делать то, что нужно.

25. часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.
26. не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
27. редко анализирует цели работы.
28. обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры.
29. не производит благоприятного первого впечатления.
30. редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.
32. редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.
33. не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. не умеет эффективно руководить коллективом.
35. редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. по-видимому, необъективно оценивает результаты работы.
37. редко стремится приобрести новый опыт.
38. не справляется с потоком информации.
39. иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. часто не проявляет должной настойчивости.
41. исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.
43. мало доверяет системам оценки.
44. не создает атмосферы открытости и доверия.
45. позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.
46. иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.
47. допускает, чтобы работа слишком глубоко вторгалась в его личное время.
48. редко стремится услышать мнение окружающих о его поведении или способностях.
49. плохо умеет планировать.
50. обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.

51. с трудом налаживает взаимопонимание с окружающими.
52. не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше.
53. не умеет эффективно делегировать полномочия.
54. обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
55. ему следует улучшить отношения между коллективом, которым он руководит, и другими подразделениями организации.
56. часто выглядит на работе усталым.
57. недостаточно подвергает сомнению свои ценности.
58. похоже, работа не приносит ему особого удовлетворения.
59. похоже, не получает удовольствия от преодоления трудностей.
60. не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.
61. слишком самоуверен.
62. с трудом может добиться, чтобы другие сотрудники действовали как надо.
63. придерживается устаревших взглядов на руководство другими.
64. недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.
65. редко консультирует подчиненных.
66. придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.
67. имеет склонность слишком много есть (или пить).
68. часто бывает непоследовательным.
69. ему не хватает доброго взаимопонимания с коллегами по работе.
70. редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
71. не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. сталкивается с трудностями, управляя высоко творческими людьми.
73. плохо показывает себя на заседаниях.
74. управляет всеми сотрудниками в одинаковом ключе.

75. иногда сталкивается с большими трудностями в своем общении с подчиненными.
76. упускает возможности для обучения и развития подчиненных.
77. не очень старается разъяснить подчиненным, что же от них требуется.
78. не выглядит энергичным и жизнерадостным.
79. похоже, не знает о том, как воспитание повлияло на его взгляды.
80. не имеет определенного плана карьеры, но такой план ему не повредил бы.
81. готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
82. неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.
83. выработка идей часто дается ему с трудом.
84. иногда не следует тому, что проповедует.
85. не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из подчиненных.
87. мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
88. не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.
89. люди видели, как он небрежно относился к себе.
90. колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои долгосрочные цели.
92. вряд ли его можно назвать “открытым и гибким”.
93. обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. не умеет слушать.
96. не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
97. если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
98. исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. не помогает подчиненным повысить отдачу от

- их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.
101. его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.
102. ему не удастся осуществить свои личные амбиции.
103. редко напрягает все свои силы.
104. похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. не ценит веселого поведения на работе.
106. часто его не принимают всерьез.
107. руководит методами, в которые сам не очень верит.
108. подчиненные низкого мнения о его способности быть руководителем.
109. не готовит себе преемника. 110. не умеет “играть в команде”.

ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ ДЛЯ ТЕСТА “ДРУГИЕ”

В приведенной ниже таблице 100 квадратов, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если вы считаете, что утверждение подходит полностью к данному человеку, перечеркните этот квадрат крестом. Если утверждение, как вам кажется, не полностью подходит, оставьте квадрат без пометок. Начинайте заполнение с верхней строчки, двигаясь слева направо; затем заполните вторую строку, и т. д. Постарайтесь не пропустить какое-нибудь утверждение.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Итого:

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подсчитайте количество отмеченных клеток в каждой вертикальной колонке и впишите сумму в оставленные пустыми клетки; а затем переходите к таблице результатов.

ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА “ДРУГИЕ”

Перенесите ваши итоговые данные из таблицы ответов в соответствующий ряд колонки “Сумма”. Заполните колонку “Ранг”, присваивая наивысшей сумме порядковый номер 1, а наименьшей сумме порядковый номер 11.

Колонка	Ограничение	Сумма Ранг
A	Неумение управлять собой	
B	Размытые личные ценности	
C	Смутные личные идеи	
D	Остановленное саморазвитие	
E	Недостаточность навыка решать проблемы	
F	Недостаток творческого подхода	
G	Неумение влиять на людей	
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	
I	Слабые навыки руководства	
J	Неумение обучать	
K	Низкая способность формировать коллектив	

Проведя окончательное ранжирование, можете сообщить итоги теста человеку, которого вы анализировали.

	А	В	С	Д	Е	Е	С	Н
	Тест «Другие» Участник № 1		Тест «Другие» Участник № 2		Тест «Другие» Участник № 3		Тест «Другие» Участник № 4	
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки	Всего	Средняя оценка	Оценки по тесту «Вы сами»	Средняя оценка
Ограничение								
Неумение управлять собой								
Размытые личные ценности								
Смутные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыка решать проблемы								
Недостаток творческого подхода								
Неумение влиять на людей								
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда								
Слабые навыки руководства								
Неумение обучать								
Низкая способность формировать коллектив								

302

КАК СОПОСТАВИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТОВ «ВЫ САМИ» И «ДРУГИЕ»

С помощью этого бланка можно сопоставить результаты вашего самоанализа с мнением других людей о вас.

ИНСТРУКЦИИ

1. Внесите оценки, поставленные вам другими людьми при заполнении теста «прочие», в таблицу на обратной стороне листа. (Если отвечавших на вопросы теста было меньше, чем четверо, то оставьте часть колонок пустыми; если же свое мнение о вас высказали больше, чем четыре человека, то сделайте дополнительные колонки.)
2. Подсчитайте все суммы, соответствующие ограничениям, по горизонтали и внесите результаты в колонку (Всего).
3. Для заполнения колонки F (Средние оценки), разделите колонку E на число участвовавших в опросе и вычтите полученный ответ из числа 10. Результат внесите в колонку F.
4. Впишите оценки из теста «Вы сами» в колонку G.
5. Приплюсуйте числа в колонке E к числам в колонке G по горизонтали и разделите на 2. Впишите результат в колонку H.

Средняя оценка в колонке Н на предыдущей странице — это хороший показатель ваших сильных сторон и ограничений, потому что ваше собственное представление скорректировано мнением других людей. Низкие оценки в этой колонке указывают на важные области, которыми вы должны заняться в процессе своего развития как менеджер. Возможно, имеет смысл занести ваши результаты в приведенные ниже таблицы.

Мои сильные стороны как менеджера Ограничения, препятствующие раскрытию моего потенциала

303

Высшие
е

Способности
и навыки

Низшие
е

Способности
и навыки

КАК СОПОСТАВИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТОВ “ВЫ САМИ”, “РАБОТА”, “ДРУГИЕ”

Заполните предлагаемую ниже таблицу следующим образом: перенесите оценки по тесту “Работа” из колонки А на стр. 000 в колонку А данной таблицы. В колонку Б перенесите средние суммы из колонки Н на стр. 000. Если число в колонке А больше, чем в колонке Б, то вычтите Б из А и запишите ответ в колонку В. Если число в колонке А меньше или равно числу в колонке Б, то в колонке В ничего не пишется. Против некоторых ограничений появятся числовые значения в колонке В (Расхождение), и именно на них вам придется обратить особое внимание с точки зрения личного роста. Чем больше величина, расхождения, чем большую пользу принесет вам избавление от данного ограничения.

	Оценка по тесту “Ра- бота”	Средняя оценка	Расхож- дение
Ограничение	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решать проблемы			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особен- ностей управленческого труда			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

ЧАСТЬ 5

Как преодолевать ограничения

Читая предыдущие разделы книги, вы узнали о том, какие позиции, умения и подходы потребуются успешному менеджеру в ближайшие десятилетия. В этой главе речь пойдет о практических способах повышать ваши деловые качества. Среди рассматриваемых вопросов — барьеры на пути роста, способы помочь развитию управленческих навыков, подготовка планов личного роста, практические действия по преодолению ограничений.

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РОСТА

Многие менеджеры предпочитают действовать по-старинке, им не удастся изменить себя и развиваться с течением времени. На пути роста управленческого мастерства чаще всего встречаются следующие барьеры:

- *Боязнь новых ситуаций:* Люди часто склонны предпочесть безопасность и удобства риску и новизне.
- *Боязнь уязвимости:* Люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать.
- *Ожидания окружающих:* Иногда семья, коллеги и друзья ограничивают усилия личности, направленные на изменение.
- *Неверие в собственные силы:* Развитие часто сдерживается неверием в свою способность измениться.
- *Недостаточные умения и навыки:* Иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя.

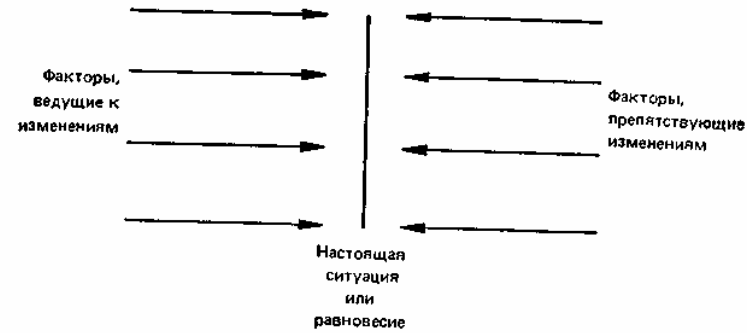
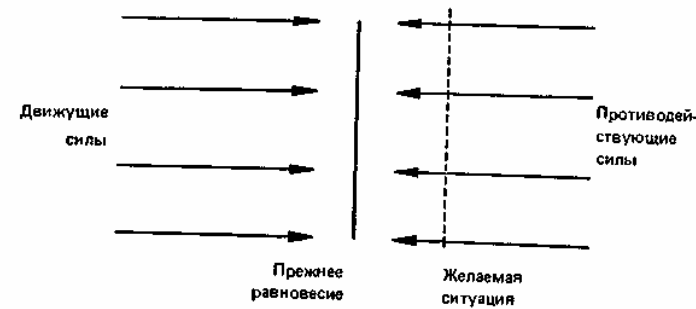


Рис. 10. Равновесие факторов, способствующих и препятствующих изменениям

Рис. 11. Изменение как сдвиг линии равновесия между движущими и



Каждый из этих барьеров можно считать силой, препятствующей изменению. Можно было бы назвать еще множество таких барьеров, причем у каждого человека они свои. Левин заметил, что в направлении перемен часто действовали сильные факторы, однако не менее мощные факторы противодействовали им, мешая переменам; в результате создавался тупик. Эта концепция (силовых полей) аналогична перетягиванию каната (рис. 10). Настоящая ситуация — это результат равновесия как положительных (ведущих к переменам), так и отрицательных (препятствующих переменам) сил. Изме-

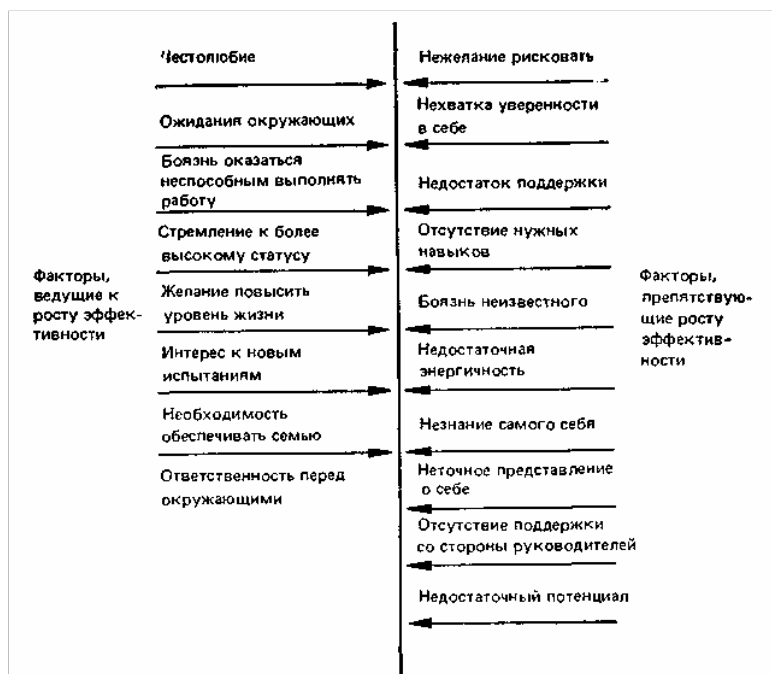


Рис. 12. Применение концепции силового поля к управлению индивидуальным развитием

нение смещает линию равновесия, как это проиллюстрировано на рис. 11. Изменение может быть вызвано с помощью пяти действий:

1. Выявите все действующие силы и оцените их значение;
2. Повысьте мощность сил, несущих перемены;
3. Добавьте новые силы, ведущие к переменам;
4. Ослабьте действие сил, препятствующих переменам;
5. Устраните некоторые из сил, препятствующих переменам.

Применяя эту концепцию к развитию деловых качеств менеджера, вы получите интересный подход к тому, как управлять личным развитием. Как видно из рис. 12, действие одних факторов должно быть усилено, других — ослаблено. Эти факторы нельзя рассматривать в отрыве

один от другого. Чтобы дать простор действию позитивных сил и ослабить силы, тормозящие перемены, нужна длительная настойчивая работа, результатом которой становится заметное улучшение личных деловых качеств.

ВАШ ЛИЧНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Личный план развития должен быть конкретным и реалистичным; он должен мобилизовать все ваши способности и требовать от вас полной отдачи. Предлагаем несколько основных правил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке такого плана. *Поставьте перед собой ясные цели:* Люди иногда терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, которого вы хотите достичь, и запишите его как можно подробнее.

Определите, по каким признакам вы будете судить об успехе: Цели становятся гораздо полезнее, если их можно измерить. Человеку, стремящемуся похудеть, часто помогает висящий на стене график, который показывает, становится ли вес меньше или нет. Тот же самый принцип применяется и для совершенствования деловых качеств человека.

Будьте довольны скромным прогрессом: Часто говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя. Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает этого. Успех подпитывает успех. Прочный, но скромный прогресс часто закрепляется и становится чертой отношения данного человека к работе.

Рискуйте в незнакомых ситуациях: Новые ситуации часто представляются более опасными, чем привычные. Рассказывают, что Харди храбро сражался бок о бок с лордом Нельсоном в некоторых из наиболее кровопролитных в истории флота сражений. Сойдя на сушу, Харди получил должность в Гринвичском военно-морском колледже неподалеку от Лондона. Его пригласили проехать в качестве пассажира на первом пассажирском поезде от Гринвича до Лондона по только что построенной железной дороге. И этот отважный морской боец отказался от приглашения, сказав, что не видит особого смысла подвергать себя такому риску.

Часто приходится выбирать между риском и возвращением назад к безопасности. В то же время неопределенность новой ситуации становится негативным фактором и тормозит прогресс.

Помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами: В конечном счете, каждый самостоятельно отвечает за свое развитие. Во все периоды жизни перед людьми есть выбор — учиться и расти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, сосредоточиться на безопасности и дать победить себя. Личная эффективность требует, чтобы вы научились отвечать за ход вашей собственной жизни.

Ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих: Повышение личной эффективности ведет к успехам и достижениям. Приоритеты меняются, и рост вашей компетентности может вызвать зависть или враждебность окружающих.

Не упускайте возможностей: Пока вы работаете над личным планом развития, могут возникнуть новые возможности. Можно улучшить отношения с окружающими, создать коллективы, продвинуть вперед дела, завести новые связи. Умение распознать и использовать возможности отличает людей, работающих над собой. *Будьте готовы учиться у других:* У окружающих можно многому научиться. Их подход, отношение и навыки заслуживают, чтобы найти причины их успехов или неудач. Хотя вы должны нести всю ответственность за свои действия, но часто бывает полезно консультироваться с другими. Их реакция, беспристрастный взгляд представляют собой ценный ресурс. Не бойтесь подвергнуть сомнению чужие взгляды, это позволит по достоинству оценить мысли этих людей и, между прочим, скорее всего, повысит ваш авторитет и положение в их глазах. *Учитесь на своих неудачах и ошибках:* Если вы неправы, будьте готовы признать это. Рассматривайте свои неудачи и ошибки как обратную связь с практикой, учитесь на них. Такой подход даже неудачу обращает в полезный ресурс для развития.

Разберитесь в политической подоплеке деятельности вашей организации: В деятельности каждой организации есть политические аспекты, и надо уметь предвидеть последствия этого. Ваши деловые качества могут оцениваться предвзято по чисто политическим причинам.

Когда это возможно, выявляйте политические факторы, противодействуйте им и попытайтесь ослабить их влияние!

Участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах: Укоренившиеся взгляды, убеждения и предубеждения можно изменить, только если вынести на открытое обсуждение и откровенно проанализировать. Выделите людей, с которыми вам трудно общаться — их расходящиеся с вашим мнением могут оказаться особенно стимулирующими. Нельзя недооценивать значение дискуссии. Изложив свою позицию и точку зрения, вы получаете шанс увидеть реакцию на них со стороны окружающих.

Приносите пользу организации, в которой работаете: Со многих точек зрения отношения между человеком и организацией — это сделка, из которой каждая сторона стремится извлечь как можно больше прибыли. Если вы не приносите заметной пользы, то неразумно рассчитывать, что вам предоставят большие возможности.

Ставьте реальные сроки: Совершенствование деловых качеств происходит непрерывно. Как только одна цель достигнута, пора искать новые области приложения сил. Ваш сегодняшний образ действий является результатом многолетнего обучения; новая модель поведения довольно медленно сменяет старую. Изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.

Слова не должны расходиться с делами: В конце концов, о вашей компетентности судят не по словам, а по делам. Люди скептически относятся к людям, чьи торжественные заявления и гладкие речи не подкреплены делами. Кроме того, попытайтесь понять, что стоит за словами окружающих, и судите о них по их делам. *Используйте концепцию ограничений для контроля за продвижением вперед:* Вопросы по выявлению ограничений, предлагаемые в этой книге, дают представление о сильных сторонах и областях потенциального совершенствования. Их можно заполнять несколько раз через определенные промежутки времени, сравнивая и сопоставляя результаты. Таким путем вы можете контролировать свое продвижение вперед и придавать новые импульсы личному плану.

Получайте удовольствие от своего развития: Обучение идет успешнее всего, когда от него можно получить удо-

вольствие и вы это удовольствие получаете. Чересчур озаботившись выполнением целей, вы легко можете утратить дух энтузиазма и заинтересованности. Наиболее продуктивен для обучения такой климат, который заставляет преодолевать настоящие трудности и дает шансы на успех.

КАК ПОМОЧЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕНЕДЖЕРА

Хотя признание личного ограничения — это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера — найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Можно составить личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов (рис. 13).

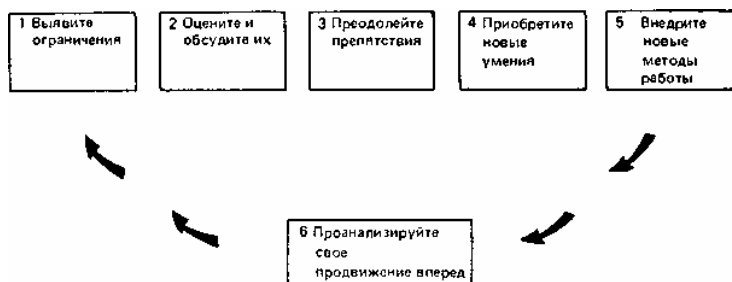


Рис. 13. Основные этапы при составлении личного плана действий

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми

навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. Мы провели около двухсот таких практикумов, и на многих из них в качестве наглядного материала для обучения использовался повседневный опыт управленческой работы. Эти практикумы — хорошее средство для изменения личности, они повышают вероятность успеха в преодолении инерции и подлинном развитии личности.

В этой книге содержатся лишь общая схема и анализ, а многие более мелкие темы и личностные аспекты вообще не исследуются. Поэтому для дальнейшего продвижения вперед вам понадобятся дополнительные ресурсы. А это предполагает ваше непосредственное личное участие, потому что, как мы показали, обучение на собственном опыте — это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Содержание

Л. Евенко. В центре книги — индивидуальный менеджер, его деятельность, его личность, его судьба	5
Предисловие	14
ЧАСТЬ 1. Введение	17
ЧАСТЬ 2. Оценка своих личных ограничений	30
ЧАСТЬ 3. Ограничения личной эффективности	42
Ограничение 1. Неумение управлять собой	42
Ограничение 2. Размытые личные ценности	43
Ограничение 3. Смутные личные цели	43
Ограничение 4. Остановленное саморазвитие	43
Ограничение 5. Недостаточность навыка решать проблемы	44
Ограничение 6. Недостаток творческого подхода	44
Ограничение 7. Неумение влиять на людей	44
Ограничение 8. Недостаточное понимание управленческого труда	45
Ограничение 9. Слабые навыки руководства	45
Ограничение 10. Неумение обучать	45
Ограничение 11. Низкая способность формировать коллектив	46
ЧАСТЬ 4. Ограничение в работе	263
ЧАСТЬ 5. Как преодолевать ограничения	306

В 1991 году издательство “Дело”

выпустит серию книг
“Путь к новой экономике.
Документы и комментарии”.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Издательство “Дело” благодарит редакцию по управлению и экономике издательства “Прогресс” и работников Тульской типографии Госкомтечи СССР за помощь в выпуске первой книги издательства..

Открывается серия книгой о переходе к рынку в Советском Союзе. В дальнейших выпусках серии впервые в нашей стране публикуются документы о путях перехода к новой экономике Венгрии, Чехословакии, Польши, Югославии, Болгарии, Румынии, Китая, Японии, стран Тихоокеанского промышленного комплекса. Документы снабжены подробными комментариями ведущих специалистов по экономике этих стран. К ним даны обстоятельные вступительные статьи академиков А. Аганбегя-на, О. Богомолова, доктора филос. наук М. Тита-ренко и др.

Переводчики *А. В. Верников, А. Ф. Ковалев*

Вудкок М., Фрэнсис Д.

Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.— М.: “Дело”, 1991.— 320 с.
ISBN 5-85900-001-4 (СССР), ISBN 0-7045-0523-1 (Великобр.)

Книга написана для руководителей, желающих повысить свою квалификацию, приобрести дополнительные знания, опыт и навыки руководства людьми.

В книге много тестов, задач, упражнений, позволяющих руководителю постоянно контролировать собственное развитие и собственную деятельность.

ББК 65.050.9

Издательство “Дело”, перевод на русский язык, вступительная статья, 1991

© Mike Woodcock and Dave Fransis

РАСКРЕПОЩЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

Редакторы *В. Т. Рысин, В. А. Гончаров*

Художник *А. А. Самохина*

Технические редакторы *В. Ю. Никитина,*

0604020101—001 в _____ *Г. В. Лазарева*

_____ без объявл. 989(02)—91 _____ *Корректоры З. А. Щекодина, И. В. Парнева*

с

ISBN 5-85900-001-4 (СССР)

ISBN 0-7045-0523-1 (Великобр.)

дано в набор 03.01.91.
Подписано в печать 06.02.91.
Формат 84X 108^{1/32}. Бумага тип.
№ 2. Гарнитура таймс. Печать
высокая. Условн. печ. л. 16,8.
Усл. кр.-отг. 17,01. Уч.-изд. л.
17,64. Тираж 150000 экз. (1-й
завод — 1 — 50 000 экз.). Заказ
№ 5. Цена 6 р. Изд. М1

Малое предприятие
“Издательство “Дело”
(учредитель Академия
Народного хозяйства СССР),
117571, Москва, просп.
Вернадского, 82.

Тульская типография
Государственного комитета
СССР по печати, 300600 г. Тула,
проспект Ленина, 109.