А.А. Трусь

Психология управления

Александр Трусь

Психология управления

«Вышэйшая школа»

2014

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4я73

Трусь А. А.

Психология управления / А. А. Трусь — «Вышэйшая школа», 2014

ISBN 978-985-06-2422-2

Анализируются предпосылки и факторы успешности деятельности руководителя, психологические особенности реализации им основных управленческих функций и оперативной (индивидуальной и групповой) работы с персоналом. Рассматриваются модели организационного построения, социально-психологические процессы и явления, протекающие в них. Предлагается широкий спектр управленческих и коммуникативных техник для эффективной работы руководителя и психолога в организационной реальности и с организационной реальностью. Приведены примеры из практики работы руководителей отечественных и зарубежных предприятий.Адресуется студентам учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям. Будет полезно собственникам бизнеса, руководителям различных организационно-управленческих уровней, бизнес-тренерам и организационным консультантам.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4я73

ISBN 978-985-06-2422-2

© Трусь А. А., 2014
© Вышэйшая школа, 2014

Содержание

Введение 6
Глава 1. Психология управления как наука и область профессиональной практики 8
1.1. Психология управления в системе научных знаний 8
1.2. Психологическая грамотность руководителя: уровни, особенности, динамика развития 11
1.3. Психологические коллизии взаимодействия: люди с разных «планет» в одной организации 15
1.4. Собственник бизнеса и наемный руководитель: психологические факторы успешного взаимодействия 21
1.4.1. Профессиональный управленец 21
1.4.2. Причины вмешательства собственника в оперативную работу наемного директора. Как с этим быть? 23
1.4.3. Контрактинг – предпосылка конструктивности взаимодействия 25
Конец ознакомительного фрагмента. 26

А. А. Трусь
Психология управления

© Трусь А.А., 2014
© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

Введение

Руководство – это способность побудить другого человека делать то, что нужно, когда нужно и как нужно, как будто он сам этого хочет.
Дуайт Д. Эйзенхауэр

Деятельность современного руководителя протекает в сложных, противоречивых, быстро меняющихся условиях. Высокий темп жизни и работы, необходимость принятия важных управленческих решений в условиях дефицита информации, наличие кризисных ситуаций различной природы – эти и многие другие факторы предъявляют повышенные требования к личностным и профессиональным характеристикам руководителей различных организационных звеньев, набору их компетенций, управленческим и рабочим навыкам.

В настоящее время совокупный объем профессиональной, управленческой и деловой информации увеличивается стремительными темпами, свою актуальность теряют отдельные знания и умения, руководитель порой не готов к решению управленческих задач. В связи с этим он должен оперативно овладевать необходимым инструментарием управления коллективом, развивать в себе необходимые знания, которые позволят ему четко ориентироваться в информационных потоках, отбирать нужные данные с позиции их практической значимости, систематизировать и принимать грамотные и своевременные решения для успешного выхода из возникающих рабочих ситуаций.

Эффективное управление предполагает использование навыков партнерского (субъект-субъектного) взаимодействия, влияние на подчиненных своей организации (структурного подразделения) своим авторитетом (без обращения к прямым директивным методам).

Существовавшее ранее представление о том, что высшее образование служит выпускнику-специалисту своеобразной гарантией эффективной работы на долгие годы, утратило свою актуальность. На смену ему пришла новая парадигма: «Образование современного руководителя, ориентированного на профессиональный успех, должно быть непрерывным и продолжаться на протяжении всей карьеры». Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Сегодня требуются все более современные управленческие инструменты, и руководитель, претендующий на звание успешного, должен осваивать прогрессивные подходы к построению отношений со своими подчиненными и коллегами, с организационной и внешней средой.

Необходимость инвестиций (временных, финансовых, организационных и т. д.) в профессиональный рост и личностное развитие руководителя с целью его постоянного совершенствования обусловлена, прежде всего, динамическими характеристиками средового фактора, а также катастрофическим устареванием профессиональной информации. Для достижения успеха в своей деятельности он должен не только обладать широким спектром знаний в различных профессиональных областях, но и быть психологически подготовленным к работе в новых условиях.

Руководителю сегодня нужна нацеленность на развитие как собственных компетентностей, так и способность выступать в роли наставника для своих подчиненных, быть их мотиватором на поступательное профессиональное развитие, обладать способностью помочь им в быстром изучении новых, современных методов работы и освоении необходимых навыков.

На страницах данного учебного пособия излагаются концептуальные основы управленческой деятельности современного руководителя, анализируются психологические особенности оперативного менеджмента, показаны инструменты индивидуальной и групповой работы с сотрудниками организаций. Значительная часть читателей найдет здесь не только ответы на актуальные вопросы по дисциплине «Психология управления», но и встретит увлекательные,

порой неожиданные и яркие примеры из управленческой практики руководителей отечественных предприятий и менеджеров зарубежных компаний, которые по праву считаются авторитетами в управленческой области.

Изучение дисциплины «Психология управления» является важнейшей частью профессиональной подготовки современного руководителя, а также практического психолога, так как создает методологическую базу управленческой и консультативно-тренинговой деятельности. Психология управления – интегративная дисциплина, включающая в себя различные аспекты знаний других управленческих и психологических дисциплин, таких как «Основы менеджмента», «Стратегическое управление», «Психология личности», «Социальная психология», «Организационная психология», «Профессиональный психологический отбор и аттестация персонала», «Теория и методика социально-психологического тренинга», «Организационное консультирование» и др.

Руководитель, делающий первые управленческие шаги, сталкиваясь с элементарными ситуациями взаимодействия с сотрудниками, коллегами – руководителями из смежных структурных подразделений организации, деловыми партнерами, порой действует по наитию, опираясь разве что на здравый смысл. При этом к настоящему времени управленческой теорией и практикой накоплен солидный инструментальный багаж – созданы эффективные технологии, предложены различные идеи, опробованы и «обкатаны» многочисленные приемы и способы управленческой работы.

Нельзя не согласиться с российским психологом Ю.Б. Гиппенрейтер, которая применительно к курсу «Введение в общую психологию» обозначает главную методическую проблему в обучении психологическим дисциплинам следующим образом: проблема состоит в необходимости сочетать широту охватываемого материала, его фундаментальность с его относительной простотой, доходчивостью и занимательностью изложения. Как ни заманчиво звучит известный афоризм, что психология делится на научную и интересную, в преподавании он не может служить ориентиром: неинтересно поданная на первых шагах научная психология не «заведет» никакого «мотора», и, как показывает педагогическая практика, будет просто плохо понята. Поэтому задача как преподавателя психологии, так и автора книги состоит в том, чтобы делать изложение трудных, а иногда и запутанных вопросов психологии доступным и по возможности живым.

Эту же мысль озвучил и знаменитый английский писатель С. Моэм: «Стиль книги должен быть достаточно прост, чтобы любой, сколько-нибудь образованный человек, мог читать ее с легкостью».

При изложении различных психологических аспектов управленческой деятельности, современных организационных и деловых реалий, с которыми сталкиваются руководители и психологи, следует учитывать крайнюю неравномерность степени разработки ее отдельных направлений и областей. Такая неравномерность потребовала привлечения большого числа психологических и управленческих работ, в том числе и автобиографических, а также обращение к собственному управленческому, тренерскому и консультативному опыту Этой же цели содействуют приведенные на страницах учебного пособия многочисленные примеры из отечественного и зарубежного управленческого опыта, а также цитаты теоретиков и практиков менеджмента и психологии управления.

Пособие подготовлено для студентов и слушателей, обучающихся по управленческим и психологическим дисциплинам, руководителей различных организационно-управленческих уровней, может быть полезным собственникам бизнеса и др.

Глава 1. Психология управления как наука и область профессиональной практики

1.1. Психология управления в системе научных знаний

Психология, имея богатое, тысячелетнее прошлое (своими корнями она уходит в глубину веков), как самостоятельная «наука» насчитывает немногим более ста лет. Известный психолог конца XIX – начала XX в. Г. Эббингауз выразился по этому поводу предельно четко и лаконично: у психологии огромная предыстория и очень короткая история.

Психология – наука о душе. Об этом знает любой человек – не только специалист с дипломом о высшем образовании, но и школьник, ибо ее основы начали преподавать в средней школе. Это слово, как и большинство названий современных наук, греческого происхождения и состоит из двух корней: *psyche* – душа и *logos* – учение, наука.

Многие века психология развивалась в рамках философии. Существует несколько точек зрения на «начальные шаги» психологии. Согласно одной из них первые психологические воззрения связаны с религиозными представлениями. Согласно другой (принятой в истории психологии) ранние представления о психологии возникли у древнегреческих философов в процессе практического познания человека и развивались в борьбе зарождающейся научной мысли с религией, с ее мифологическими представлениями о мире вообще и о душе в частности. Изучение души является начальным этапом в становлении предмета психологии. Одной из первых психологических работ считается трактат Аристотеля (384–322 гг. до н. э.) «О душе». В нем дается определение понятию «душа». П.Я. Гальперин (2005) отмечает: «Душа признавалась всеми до начала XVIII века, до того, как сложились основные представления, а затем и первая система психологии современного типа. Представления о душе были главным образом идеалистическими. Но были и материалистические теории души. Они вели свое начало от представлений Демокрита и описывали душу как тончайшую материю, пневму, частицы которой – круглые, гладкие и чрезвычайно активные – проникали между более крупными и менее подвижными атомами и, толкая, приводили их в движение. Душа считалась причиной всех процессов в теле, включая и собственно “душевные движения”».

Принципиальный недостаток этого примитивного материалистического представления о душе заключался в том, что душа признавалась особой причиной (или даже первопричиной) всех процессов в теле. А это значило, что все воздействия на тело были для души лишь поводами, на которые она могла отвечать как хотела. А почему она хотела то или другое, зависело только от нее самой, от ее «природы» и далее не подлежало объяснению. Таким образом, в качестве первопричины даже материально представляемая душа радикально и систематически нарушала причинные связи не только внутри тела, но и в окружающем мире. И когда в конце XVII в. в естествознании окрепло строго причинное мировоззрение, спекуляции «о природе души» утратили всякое доверие ученых, а душа как объясняющая, но сама необъяснимая, сила (скрытая позади наблюдаемых явлений) была исключена из науки.

Место души заняли явления, которые мы фактически наблюдаем, находим «в себе», обращаясь на свою «внутреннюю душевную деятельность». Это наши мысли, желания, чувства, воспоминания и т. д., которые каждый знает по личному опыту и которые, как факты этого внутреннего опыта, есть нечто несомненное. Дж. Локк, которого можно считать основоположником такого понимания предмета психологии, был прав, указывая на то, что, в отличие от души, явления сознания – нечто не предполагаемое, а фактически данное, и в этом смысле

факты внутреннего мира такие же бесспорные, как и факты внешнего опыта, изучаемые прочими науками.

В XVI в. впервые используется термин «психология». Под самостоятельной историей этой науки сегодня подразумевается временной отрезок, связанный с выходом ее из лона философии и определением ее как отдельной области знания. Это датируется 1879 г., когда немецкий ученый В. Вундт организовал при Лейпцигском университете экспериментальную психологическую лабораторию.

Изучая индивидуальные и групповые психические явления, их природу, сущность, закономерности, место и роль в жизни и деятельности людей, взаимодействуя с другими науками, психология раскрывает роль психологического фактора в развитии общества, в процессах управления, показывает пути рационализации различных видов деятельности, обучения, воспитания, взаимоотношений, общения, развития, формирования личности, коллектива.

Как отмечают отечественные психологи М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович (1998), за время своего сравнительно недолгого жизненного пути как отдельной науки психология сильно «разрослась», активно «размножилась», «раскустилась», т. е. дифференцировалась, и в настоящее время насчитывает более сорока отраслей.

Изучение психологических дисциплин начинается с *общей психологии*, так как без глубокого знания основ этой науки, невозможно овладеть положениями, содержащимися в других разделах психологии.

Психология управления тесно связана с большой психологической областью – социальной психологией. Можно сказать, что как самостоятельное направление первая вышла из второй. Социальная психология – достаточно молодая отрасль знания, насчитывающая чуть больше ста лет. Официальным годом ее рождения считается 1908 г., когда одновременно вышли две книги с аналогичным названием, они были анонсированы как первые учебники по новой гуманитарной дисциплине. Одна книга появилась в Америке, вторая – издана в Европе, одну подготовил социолог, другую – психолог.

Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать.
Физик П. Капица (1894–1984)

«На стыке» с психологией управления находятся другие области психологического знания, как имеющие многолетнюю историю – психология труда, экономическая психология, так и достаточно молодые – бизнес-психология, психология бизнеса, психология менеджмента.

Предметом изучения психологии труда является проблема соответствия работника его профессии, проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации. В свою очередь, психология управления исследует соответствие работника конкретной организации, проблему подбора людей в эту организацию с учетом особенностей ее деятельности.

Экономическая психология понимается как наука, изучающая психологические проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью.

Считается, что *бизнес-психология* (Г.Л. Бардиер, 2000) также изучает проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью, но только в случае, если речь идет о рыночной системе ведения хозяйства. Ведь именно в условиях рынка возможно существование бизнеса, и деятельность бизнесмена может быть направлена на получение прибыли. По мнению вышеназванного психолога предмет и методы бизнес-психологии отличаются от *психологии бизнеса* тем, что последняя ориентирована на житейский уровень и имеет своим предметом психологические закономерности, зафиксированные на уровне здравого смысла, а в качестве предмета бизнес-психологии она предлагает рассматривать психологические причины, закономерности и последствия активности людей как сотрудников фирмы (организации), а также самой фирмы в целом, зафиксированные на уровне научных теорий, практических исследований, принципов и технологий деятельности в реальных или предполагаемых условиях рыночной экономики.

Российский психолог А.Л. Свенцицкий (1998) дает следующее определение *психологии менеджмента* – это социально-психологическая сторона всего многообразия управленческих отношений членов коллектива.

Отличительной особенностью *психологии управления* является то, что *объект* ее изучения – организованная деятельность людей, объединенных в одном коллективе общими целями (интересами, симпатиями, ценностями), подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований.

Согласимся с мнением многих психологов, что в психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности руководителя и сотрудника в организации в одном контексте, анализ их влияния на социально-психологическую структуру и развитие организации – таковы главные вопросы, стоящие перед специалистами, исследующими проблемы психологии управления.

Подходы к пониманию *предмета психологии управления* многообразны, что свидетельствует о сложности этой дисциплины. Принято выделять для изучения следующие проблемные области, характерные для данного предмета:

- социально-психологические вопросы, касающиеся рабочих (производственных) групп (трудовых коллективов, проектных команд);
- психология личности руководителя;
- психология деятельности руководителя, ее функционально-структурный анализ;
- психологические вопросы подбора управленческих кадров;
- психолого-педагогические аспекты подготовки управленческих кадров;
- психологические особенности взаимодействия руководителя и сотрудников;
- социально-психологические аспекты реализации управленческих функций и др.

> Волшебная формула успеха в бизнесе: относись к покупателям как к гостям, а к служащим – как к людям.
>
> *Американский специалист по менеджменту Т. Дж. Питерс*

Среди психологических проблем на сегодняшний день наиболее актуальными для организации являются:

- повышение профессиональной компетентности руководителей всех уровней, совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия управленческих и бизнес-решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоления стрессов и др.;
- управление организационными динамическими процессами и явлениями;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- повышение эффективности методов подготовки рядового и управленческого персонала;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации, создание корпоративной культуры.

1.2. Психологическая грамотность руководителя: уровни, особенности, динамика развития

В отличие от других научных дисциплин психология обладает особенностями, связанными с психологической грамотностью конкретного субъекта. Психология известна любому обывателю как система жизненных событий и явлений. Наверное, нет такого человека, который в душе не считает себя психологом. Однако, как систему научных знаний психологию представляют единицы, в основном те, кто имеет соответствующее образование и занимается ею в научном, теоретическом или практическом (прикладном) аспекте.

> В управлении есть последовательность: сначала наведи порядок в близком, потом наведи порядок в далеком; сначала наведи порядок в распоряжениях, потом наведи порядок в наказаниях; сначала наведи порядок среди сильных, потом наведи порядок среди слабых; сначала наведи порядок в большом, потом наведи порядок в малом; сначала наведи порядок в своей жизни, потом приводи к порядку других.
> *Китайский полководец Чжугэ Лян (181–234)*

В настоящее время практически каждый человек связан с управлением. На работе мы проводим более восьми часов в день, и каждый из нас выступает в роли либо подчиненного, либо руководителя, чаще всего находясь в этих двух позициях одновременно – по отношению к вышестоящему руководителю и к тому, кто находится у тебя в подчинении – непосредственном и прямом. Как в обывательской, так и в организационной среде приходится периодически сталкиваться с мнением, что «управлению учиться не обязательно» – для того чтобы руководить людьми, достаточно иметь определенные властные полномочия, т. е. надо занять определенную ступеньку в должностной иерархии организации – и можно смело считать, что ты – руководитель! Для выполнения своих функциональных обязанностей вполне хватит так называемых житейских психологических представлений, «здравого смысла», умения ладить с людьми и находить с ними общий язык. *Этот уровень психологической грамотности руководителя можно назвать первым или «житейским»*. К сожалению, на этом уровне находится подавляющее большинство руководителей.

> Управлять – это как держать голубя в руке. Сожмешь посильнее – убьешь; ослабишь хватку – он улетит.
> *Американский бейсбольный тренер Т.Ласорда*

Несмотря на довольно широкий пласт руководителей первого уровня, в последнее время, особенно в связи с кризисными событиями различной природы, наметилась устойчивая тенденция обращения некоторых из них к управленческим и психологическим знаниям и навыкам. Такой интерес неслучаен и вполне закономерен: именно в области психологии руководитель может найти ответы на многие актуальные вопросы, связанные с организационно-управленческими процессами и явлениями. Данная управленческая прослойка сегодня четко понимает, что среди прочих важными факторами руководства являются:

• стимулирование персонала (строится с учетом личностных особенностей сотрудников, групповых динамических переменных, рыночных реалий и т. д.);

• подготовка к сложным переговорам (опирается на знание их особенностей, практическое использование различных коммуникативных стратегий, умение грамотно позиционировать себя, а также работать с различными ролевыми масками, владеть технологиями личностного влияния, обладать способностью противостоять чужому влиянию и др.);

• позиционирование товара в торговом зале (осуществляется исходя из психологических закономерностей процесса восприятия).

Нет такой области деятельности современного руководителя, в которой бы не нашлось места психологии, поэтому некоторые руководители активно устраняют недостаток знаний как на получивших широкое распространение программах MBA, так и на многочисленных тренингах, семинарах, деловых играх. Наработки, полученные в модельном, игровом взаимодействии в учебной группе, новые знания, навыки, а также родившиеся у них идеи они несут в свою организационную среду. Такой уровень психологической грамотности назовем *вторым или вынужденно-прагматическим.*

Из практики автора

Трехдневный тренинг по оперативному управлению, проводимый в будние, т. е. рабочие, дни. Наборная (открытая) группа состоит из восемнадцати человек – собственников бизнеса, занимающихся управлением своими предприятиями, и наемных руководителей – в основном топ-уровня.

В первый день, который проходит очень динамично, в оживленных дискуссиях, с обменом опытом всеми участниками, рассматриваются факторы эффективности деятельности современного предприятия, роли и места в нем руководителей, их личностных и профессиональных характеристик, являющихся предпосылками успешности управленческой работы. Участники уходят в 18 часов с домашним заданием – управленческой ситуацией, которую необходимо самостоятельно рассмотреть и принять по ней решение в роли руководителя предприятия.

Второй день начинается с проверки домашнего задания. Один из участников тренинга – владелец предприятия, которого можно отнести к среднему бизнесу, – при рассмотрении ситуации, предложенной для анализа и обсуждения, говорит о том, что она напоминает ему ситуацию в его организации. Поэтому он принял решение уволить одного из руководителей подразделения. «Я понял, что он – самое слабое звено в нашей управленческой цепи, о чем открыто сказал вчера вечером всем руководителям топ-уровня на подведении итогов».

Оказывается, после тренинга этот участник поехал на свое предприятие, посидел в тишине кабинета, почитал домашнее задание, сопоставил две ситуации (учебную и реальную) и в 19 часов объявил руководителям о своем решении.

Было ли это решение принято на эмоциональной волне, которая сопровождала процесс взаимодействия участников на тренинге? Вряд ли. Применительно к данному собственнику бизнеса уместны такие характеристики, как прагматизм, ориентация на результат, сдержанность. Он пояснил группе принятое решение: «Я давно присматривался к этому руководителю, результаты работы которого меня не вполне удовлетворяли достаточно продолжительное время. У меня были определенные сомнения: “А вдруг человек изменится?” Вчера на тренинге я понял, что моим ожиданиям не суждено реализоваться. Я не хочу обманывать себя и других работающих на моем предприятии руководителей».

Третий уровень психологической грамотности руководителя можно определить как *осознанно продвинутый.* На этом уровне находятся те руководители, которые понимают, что управление – это не только ответственная профессиональная деятельность, но и наука, опирающаяся на достижения в смежных областях (прежде всего, в психологии). Управленческая

сфера от житейских ситуаций отличается большим количеством неожиданных, противоречивых (и с обывательской позиции необъяснимых) процессов и явлений, в которых повседневный жизненный опыт человека не играет значимой роли: неожиданный уход ключевых сотрудников из организации и последующий «увод» ими части бизнеса; выяснение отношений среди руководителей структурных подразделений; дебиторская задолженность, хронические неплатежи и др. Для того чтобы разобраться и принять грамотное управленческое решение в этих и многих других подобных ситуациях, одного только чутья и разрозненных психологических знаний недостаточно. Этот уровень психологической грамотности предполагает тесное взаимодействие руководителя с психологами, обращение как к внутренним специалистам, так и к внешним консультантам в конкретной области психологической практики (мотивация и стимулирование персонала, проведение организационных изменений, кадровый аудит и т. д.).

К сожалению, в целом обращение руководителей различных уровней к психологическим знаниям носит фрагментарный (и во многом вынужденный) характер. Наиболее ярко это проявляется при обучении персонала и проведении в корпоративном формате ставших популярными в последнее время тренингов. Многие руководители видят в тренинге панацею от всех проблем, существующих в организации или в ее отдельном структурном подразделении: упали продажи – давайте проведем тренинг продаж, выросла текучесть персонала – нужен мотивационный тренинг, не дают покоя конфликты между сотрудниками – всех на тренинг командообразования.

Заказчик – конкретное должностное лицо организации, – как правило, не понимает тех последствий, которые могут наступить после проведения тренинга: вместо ожидаемой пользы порой он получает усугубление негативной ситуации и еще большие проблемы.

> Известны случаи, когда после корпоративного (!) тренинга личностного роста для руководителей топ-уровня и среднего звена отношения между его участниками резко ухудшились. (И как я с ним работала эти три года!?) А после двухдневной мотивационной программы компанию покинула треть участников тренинга – специалистов по продажам. (Теперь ясно, что нам недоплачивают. Найдем другое место, где нас оценят по достоинству!)

Для того чтобы руководитель не допускал подобных ошибок, он должен быть нацелен на свое профессиональное развитие, быть управленцем, для которого важным составным элементом руководства является собственное повышение уровня психологической грамотности и психологической культуры.

Руководитель каждое утро сталкивается с массой проблем, все они требуют его внимания. Но кто может сказать ему, какие из них являются самыми важными. Помочь разобраться во всем многообразии вопросов, решить их может только знание основ эффективной самоорганизации, базирующейся на достижениях психологической науки.

Разделяю точку зрения Д.В. Степанова (2005) на проблему организационно-управленческой ответственности: хорошему управленцу должны быть известны приемы действий в кризисных ситуациях, и если фирма гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А на ком лежит ответственность за разработку стратегии? На руководителе. Чиновники ставят палки в колеса. Ну а кто должен выстраивать с ними взаимоотношения? Руководитель! И не стоит оправдывать себя тем, что вы не нашли с ними общего языка.

Известный американский специалист в области маркетинга Дж. Коллинз (2004), исследовавший факторы, делающие организацию лидером рынка в долгосрочной перспективе, на первое место поставил «руководителя 5-го уровня». Одной из отличительных особенностей таких руководителей является то, что когда компания добивается успеха, они «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с труд-

ностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себя. Руководители компаний, которых Дж. Коллинз использовал в сравнительном анализе, делают прямо противоположное – они «смотрят в зеркало», когда речь заходит об успехе, и «смотрят в окно», когда нужно найти виновника неудач.

1.3. Психологические коллизии взаимодействия: люди с разных «планет» в одной организации

Порой люди, работающие на одном предприятии, но занимающие там различные позиции (собственники бизнеса, наемные руководители разных организационно-управленческих уровней, рядовые сотрудники), не в состоянии понять интересы друг друга. Наблюдая за ними со стороны, создается впечатление, что, делая общее дело, они разговаривают на разных языках. Почему так происходит? Почему владельцы компании требуют от наемного персонала лояльности, а те энергично сопротивляются? Почему люди, работающие под одной организационной крышей, такие разные в своих потребностях, интересах, отношении к предприятию и к делу, которым занимаются? Эти и другие вопросы задают те, кто создает предприятия и работает на них.

В любой организации можно выделить три группы:

• владельцы бизнеса (назовем их условно «люди с планеты Юпитер»);

• рядовые сотрудники («люди с планеты Земля»);

• топ-менеджеры и специалисты-профессионалы высокого уровня («люди с планеты Марс»).

Эти группы людей пересекаются по работе в организационной реальности, но их жизненные модели имеют значительные отличия. Как показывает опыт работы с отечественными компаниями, более половины сложностей в отношениях людей, работающих в организации, связано с их «инопланетным» происхождением: представители разных планет с трудом находят общий язык. Впервые это открытие сделал Т. Хойруп, известный датский ученый, профессор Института археологии и этнологии Копенгагенского университета. Более десяти лет он интенсивно работал над анализом моделей жизни.

Основой его типологии стала форма трудовых отношений на предприятии:

• люди, работающие на себя;

• работающие по найму рядовые сотрудники;

• работающие по найму высококвалифицированные специалисты и управленцы.

Выяснилось, что вид занятости во многом определяет образ жизни человека, а вместе с этим обусловливает и восприятие таких базовых понятий, как работа, время, успех, деньги. Предпосылки поведения представителей каждой модели жизни не только отличаются друг от друга, но и часто оказываются во взаимном противоречии. Существуют особые требования каждой модели как к образу мыслей, так и к поведенческим проявлениям, к окружению, придерживающихся их людей. Даже слова (вроде бы одинаковые для носителей одного языка) для представителей разных моделей имеют не одно и то же значение.

Рассмотрим характеристики каждой группы.

«*Люди с планеты Юпитер*» (стратегия самореализации). К этой модели, как правило, относятся люди, реализующие себя в своем деле, целиком отвечающие за него, по сути – это класс собственников. В группу можно включить и представителей интеллигенции, ориентированных на самостоятельное творчество, осуществляющих различного рода проекты. Они работают на себя, ведут свое дело несмотря на его масштабы. (В равной степени это может быть как небольшой проект, так и крупный бизнес.) Отличительные особенности людей этой модели состоят в том, что для них не существует различия между временем, занятым работой, и временем отдыха, он посвящает себя работе целиком, включен в нее полностью, растворен в ней. Юпитерианец полностью берет на себя ответственность за успех дела. Такое отношение к работе представителю данной модели дает ощущение свободы и независимости. Юпитерианцы убеждены, что свободное время должно быть посвящено реальной деятельности, преследующей осмысленную цель. Если оно используется людьми бессмысленно, то они, по их мнению,

ленивы, непредприимчивы и заняты исключительно потреблением. Юпитерианцы искренне считают, что работа за зарплату оправдана только тем, что обеспечивает доход и должна быть ограничена необходимостью. Успех, их признание понимаются ими как результат собственных усилий, что типично для западной культуры.

> Известный социолог Р. Флорида (2005) по этому поводу отмечает: художники, музыканты, профессора и ученые всегда сами определяли свой рабочий график, одевались в свободной и неофициальной манере и трудились в стимулирующей атмосфере. Они не желали работать по принуждению, при этом работа занимала все их время. С развитием так называемого «креативного класса» подобный стиль работы перестал быть маргинальным, превратившись в экономическую норму. Тогда как новая рабочая среда «профессионалов без воротничка» выглядит, несомненно, более расслабленной, чем старая. В ней на смену традиционным иерархическим системам контроля пришли новые формы самоорганизации, признание и воздействие со стороны коллег и внутренние формы мотивации – «мягкий контроль». «В подобной обстановке мы стремимся работать более независимо и с трудом выносим некомпетентность руководства и грубость начальников. Мы отказываемся от гарантии занятости в обмен на самостоятельность. Мы хотим не только приличной оплаты своего труда, но и возможности учиться и развиваться, влиять на содержание своей работы, контролировать свой график и выражать себя как личность посредством профессиональной деятельности. Компании всех типов, в том числе самые крупные и известные, стараются приспособиться к этим переменам путем создания креативной рабочей среды, необходимой для творчества. У них просто нет выбора: либо они сумеют создать такие условия, либо сойдут с дистанции».

«*Люди с планеты Земля*» (стратегия жизненного благополучия). Земляне – это люди, работающие по найму, которым платят за время, проведенное на работе согласно тарифной сетке. Главное для людей, исповедующих эту модель, – благополучие, понимаемое как достаток в семье, пристойный уровень жизни («не хуже, чем у других»). Земляне в нашем обществе составляют большинство. Работа для землян имеет единственную цель – получение заработка, что позволяет им *жить* в свободное от данной работы время (заниматься тем, что по душе). По мнению представителя данной модели каждый должен иметь работу и каждый от нее зависит. Обязанности – неприятная необходимость, с которой надо примириться, чтобы хорошо провести свободное время. Для землянина работа – это то, во что его должны «включить» другие. Принудительный характер такого включения проявляется в двух установках: 1) необходимость иметь работу; 2) во время рабочего процесса действовать по инструкциям.

Заработная плата в определенном смысле не имеет отношения к тому, что и как делает человек, – она причитается за время, проведенное на работе, а поэтому нет смысла делать больше абсолютного минимума. Успех дела не важен, ибо всегда можно продать свой труд (рабочее время) где-нибудь в другом месте. В разговорах, касающихся денег, земляне используют выражения: «Сколько тебе *дали*!», «В прошлом месяце я *получил*…». Из их уст, как правило, не услышишь глагол «*зарабатывать*».

Необходимая интенсивность деятельности обеспечивается для землянина принуждением и контролем со стороны нанимателя.

> Наглядной иллюстрацией отличительных особенностей модели «люди с планеты Земля» является начало рабочего дня в Статистическом институте, показанное в фильме Э. Рязанова «Служебный роман».

За кадром звучит голос главного героя Анатолия Ефремовича Новосельцева: «Каждое утро в нашем заведении начинается одинаково. Это уже обычай, традиция. Я бы сказал, ритуал». (Под бодрую музыку сотрудницы «наводят марафет». В большом помещении, где находятся их рабочие места, они красят губы, делают маникюр, выщипывают брови, пудрят носы, надевают ювелирные украшения, долго смотрят на себя в зеркало…)

Новосельцев продолжает: «Петр Иваныч Бубликов, начальник отдела общественного питания. Может быть, поэтому он такой упитанный?» (Рабочее место Бубликова находится напротив лестницы, по которой непрерывно вверх-вниз ходят сотрудницы института. Вместо того чтобы заниматься делом, он смотрит на них. В один момент он пытается перевести глаза на бумагу на своем рабочем столе и что-то написать, но сосредоточиться не может: нервно бросает ручку на стол, обнимает голову руками.)

В дверь рабочего помещения входит Юрий Григорьевич Самохвалов.

Голос Новосельцева за кадром: «А это Юрий Григорьевич Самохвалов, очень хороший человек. Я его давно знаю, еще с института. Именно с его появлением в нашем учреждении и началась вся эта заваруха. Она началась в обычное ничем не примечательное утро, когда наши статистические красавицы закончили наводить марафет и погрузились в сладостный, волшебный, поэтический мир сводок, цифр, отчетов, планов и смет…»

(Приемная Людмилы Прокофьевны Калугиной, директора института.)

Секретарша Верочка (разговаривает по телефону стоя, при этом курит). Ты уходил последним, ты не забыл закрыть дверь на нижний замок?

Голос в трубке. Я не должен больше давать тебе отчет. Если ты помнишь, мы вчера разошлись.

Секретарша Верочка. Да, я помню, ты держался очень грубо!

Ю.Г. Самохвалов. Простите, пожалуйста, Людмила Прокофьевна, у себя?

Секретарша Верочка. Да, обождите! (Небрежным жестом отстраняет от Самохвалова, идет к своему столу, стряхивает пепел в пепельницу.) Между прочим, ты сегодня жарил яичницу на моей сковородке и забыл ее помыть после себя.

Ю.Г. Самохвалов (перехватывает сигарету из рук Верочки, тушит ее в пепельнице. Достает из своего дипломата блок сигарет «Marlboro» и протягивает Верочке). Что за дрянь вы курите? Между прочим, меня зовут Юрий Григорьевич.

Секретарша Верочка (в трубку). Перезвоню. (Самохвалову.) Извините, пожалуйста, я думала, что вы посетитель…

В своей книге «Режиссура социальных игр» российские психологи Э. Шарипов и С. Кронин (2002) дают землянам свое название – «реалисты» и характеризуют их следующим образом: при стабильных условиях жизни получают фиксированную заработную плату, на которую и живут; предпочитают работать в достаточно устойчивых структурах, в частности государственных или на «сильного хозяина». Основные темы разговоров – о выживании, дороговизне сегодняшней жизни или удовлетворении естественных потребностей, где купить побольше и подешевле. Причем, все разговоры идут в негативе. Эти люди живут в «стабильных» правилах, не понимают перемен, гордятся низкооплачиваемой, но стабильной работой. При посягательстве на значимые элементы их существования они проявляют верх агрессии. Однако «реалист» никогда не возьмет на себя ответственность за что-либо. Именно «реалисты» за счет групповой сплоченности, отсутствия чувства времени и склонности «хватать все, что плохо лежит», а

также «натурального хозяйства» превосходно себя чувствуют в нестабильных условиях: война, революция, смена власти. В такие исторические события они активизируются – думать не надо, а только «хватать». Стабилизация ситуации возвращает их в естественную социальную позицию.

Успех, с точки зрения землянина, – результат случая, везения. Именно поэтому среди тех, кто покупает всякие лотерейные билеты, – земляне. Марсианин или юпитерианец не будут на это тратить ни время, ни деньги. По мнению землян, все блага приобретает тот, кто оказался в нужное время в нужном месте.

«*Люди с планеты Марс*» (стратегия жизненного успеха). Марсиане в основном управленцы и специалисты-профессионалы высокого уровня, работающие по найму и не имеющие своей доли в капитале, т. е. не связанные отношениями собственности. Их нанимают для организации какого-либо дела и для руководства землянами. Труд марсиан оплачивается не за время, проведенное на работе согласно повременной тарифной сетке, а за результат. Они привлекаются индивидуально исходя из квалификации каждого.

Суть жизни марсиан состоит в том, чтобы предъявлять определенные требования к организации и поддерживать грамотные, разумно дистантные отношения с коллегами. Для того чтобы занять более высокую ступень, они спрашивают, прежде всего, с самого себя. Им важно постоянно повышать свою квалификацию и «обойти коллег», которые рассматриваются в качестве конкурентов. Успех для марсианина – занятие более высокого положения в организационно-управленческой вертикали, что дает им не только возможность зарабатывать больше и иметь более солидный компенсационный пакет, но и повышает самооценку.

Из практики автора

По программе MBA[1] по управлению персоналом учатся, в основном, молодые руководители и кандидаты в кадровый управленческий резерв – марсиане, а также земляне, которые решили делать управленческую карьеру (перейти в класс марсиан). Занятия проводятся четыре раза в неделю с 18.30 до 21.30, т. е. участники программы приезжают на учебу после рабочего дня в течение полутора лет. Подавляющее большинство оплачивает обучение из собственного кармана. На мой вопрос «Зачем вам это надо?» они рассказывают о карьерных притязаниях, желании расти как руководитель, понимая важность образовательных инвестиций в достижение поставленной цели.

Марсианин не становится свободнее, даже если начинает работать на себя или имеет высокую зарплату. Наибольшую свободу он получает, продвигаясь по службе. Их свобода – это управлять процессами и руководить другими людьми. В результате растет его авторитет, а это для представителей данной модели самое главное. Он делает все то, что может улучшить условия его работы или дать преимущество в конкуренции. Работа – сама по себе увлечение, она для марсианина подкреплена сторонними интересами, но никогда не бывает им подчинена. Марсиане избегают рутину. Путь такого человека – от работы по необходимости к работе по склонностям.

Он озабочен уровнем собственной квалификации и укреплением личных отношений, которые важны для его будущей карьеры. Он искренне считает, что если не сумеет посвятить работе всего себя, его обойдут те, кто сумеет это сделать более эффективно.

Марсиане имеют особые требования к одежде, автомобилю, умению принимать коллег в своем доме. В их представлении человек должен участвовать в общественной жизни, в определенных мероприятиях, быть членом организаций, находиться в курсе культурных событий,

[1] MBA (*Master of Business administration*) – магистратура по специальности «Бизнес-администрирование».

т. е. производить респектабельное впечатление. Именно к модели жизненного успеха имеет отношение феномен соревнования статусов. Марсианин считает, что каждый отвечает за свою собственную жизнь: и успехам, и поражениям человек обязан сам себе. Успех для него – это вопрос личных возможностей.

Э. Шарипов и С. Кронин (2002) находят аналог марсиан – это «тактики». Их базовое отличие от других групп – внешнее проявление оптимизма и радостного состояния от выполняемой работы и жизни. Это дает возможность воспринимать их окружающими как успешных и приятных людей, которые легко срабатываются с неизвестными им коллегами. Тактика распознать несложно: одежда его модная и тщательно продуманная; внешность «холеная»; прическа сочетается со стилем одежды и поведением карьериста; речь направлена на получение положительного результата, движения напористы и энергичны; держится всегда официально.

Инопланетные «войны». Представители планет далеко не всегда связаны с типом найма. Можно найти юпитерианцев среди наемных рабочих и землян – среди топ-менеджеров. Но в большинстве случаев представители каждой группы избегают «чужой» территории.

Проанализируем, как юпитерианцы воспринимают землян. Для них это люди, которые не готовы ради дела поступиться личным временем (все время смотрят на часы и впадают в страшное нетерпение, если приходится задерживаться на работе). Юпитерианец не понимает, что, заставив подчиненного выйти в выходной день на работу, он тем самым лишает его чувства свободы и осмысленности жизни. Ведь его собственная свобода не привязана ко времени, а только к свободному выбору решений. Земляне по необходимости продают нанимателю исключительно свое время, в которое «стараются честно трудиться», но ровно столько, сколько положено по графику.

Для марсиан сотрудники земляне понимаются как самая инертная часть работников коллектива, поскольку они не участвуют в конкурентной кадровой гонке, не ценят диплом MBA и не собираются выходить за рамки инструкций и служебных заданий. Впрочем, и юпитерианцы им также мало понятны с присущим им желанием сидеть на одном месте, ведь марсианин всегда готов покинуть очередную компанию ради карьеры и прибавки к жалованию. Его свобода – в выборе нанимателей, которые при правильном подходе повышают их ценность как специалистов.

> Идеальный менеджер – это человек, который точно знает, чего он не может сделать, и ищет для этого нужных людей.
> *Немецкий политик и предприниматель Ф. Розенталь*

Осознание различий в жизненных моделях часто ставит точку во внутрикорпоративных войнах. Если не лишать землян свободного времени, марсиан – борьбы за статус, а юпитерианцев – возможности выбирать, то многое изменится к лучшему.

По наблюдениям социологов, число юпитерианцев среди жителей любого российского города составляет 3–5 %, марсиан – 10–15 %, самой массовой группой являются земляне – 80–87 % населения.

Известно, что в обществах, ориентированных на стратегию самореализации, отмечается стремление к ограничению роли государства как в частной жизни, так и в экономической, поощрение самостоятельности, личной инициативы и деловой активности. В обществах, ориентированных на стратегию жизненного успеха, поощряется дух индивидуализма, свободной конкуренции, но есть установка на единые «правила игры». Общество, исповедующее стратегию жизненного благополучия, стремится к общественному контролю над личностью и директивным формам управления.

Если схематично рассматривать психологические особенности взаимодействия людей «с разных планет» в рамках одной организации, то они сводятся к тому, что юпитерианцы (собственники) нанимают марсиан (профессиональных управленцев) для того, чтобы они грамотно

организовывали труд землян (рядовых сотрудников). При этом под «грамотной организацией» понимается получение максимально высокого результата за отведенное время исходя из имеющихся ресурсов.

1.4. Собственник бизнеса и наемный руководитель: психологические факторы успешного взаимодействия

Среди большого количества предпосылок и факторов успешного бизнеса и эффективной деятельности предприятия особое место занимает система взаимоотношений собственника и наемного менеджера. Многочисленные примеры их конструктивного сотрудничества так же, как и разлада в отношениях, являются этому подтверждением.

Крепкая связка «собственник бизнеса – наемный руководитель» дает мощный синергетический эффект, который сказывается на всех сторонах жизнедеятельности предприятия. Сотрудники видят, понимают и чувствуют конструктивность во взаимодействии ключевых фигур бизнеса, что отражается на их настроениях, мотивации и отношении к делу. Примеры успешной работы собственника предприятия и наемного руководителя показывают, что основой их конструктивных отношений является взаимное доверие. При этом существуют ошибки, совершаемые этими сторонами на различных этапах взаимодействия. Каковы они, и как их предотвратить?

1.4.1. Профессиональный управленец

Проанализируем мотивы передачи владельцем бизнеса браздов правления своим предприятием в надежные, но чужие руки – руки профессионального управленца. Наиболее часто встречающийся мотив в отечественных деловых реалиях (ситуациях) – выход бизнеса на определенный уровень эффективности, не требующий постоянного присутствия и оперативного вмешательства его хозяина. Предприятие, по мнению бизнесмена, работает хорошо, имеет устойчивую позитивную динамику, т. е. состояние дел позволяет спокойно переключиться на другой проект. Потеря интереса, отсутствие «драйва», нежелание заниматься рутиной также могут подвигнуть бизнесмена к поиску управленца, которому можно доверить штурвал эффективно работающего предприятия.

Еще один мотив – на определенном этапе развития бизнеса начинается его «пробуксовка»; управляемость организацией невысокая, а управленческих компетенций собственника не хватает для построения эффективной системы управления предприятием. Как показывает отечественная практика, успешный бизнесмен, талантливый предприниматель не всегда является результативным менеджером – набор профессиональных качеств для эффективной деятельности в этих областях различен. Выход из возникшей ситуации застоя и начинающейся стагнации видится собственнику в привлечении на ключевую позицию профессионального управленца, способного четко организовать бизнес-процессы и наладить на предприятии грамотное оперативное руководство.

> Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, т. е. с цели, и потом делают все, чтобы ее достичь.
>
> *Американский менеджер Г. Дженин (1910–1997)*

Если в первых двух случаях собственник ищет управленца для своего бизнеса, который он когда-то начал «с нуля», то в третьем случае хозяин ищет управленца для приобретаемого уже действующего предприятия, к которому ранее не имел отношения. Невозможность по тем или иным причинам самому руководить этим предприятием (деньги есть, а времени управлять нет) и естественное желание получить максимальную отдачу от вложенного капитала в приобретенный актив заставляют его нанять на позицию директора профессионального управленца.

Для наемного руководителя и для владельца третья ситуация является психологически наиболее комфортной: приобретенное предприятие – это «чистый лист», новая территория, ни у одного, ни у второго нет истории взаимодействия с ним. Соответственно, процесс его передачи в руки наемного генерального директора будет проходить относительно безболезненно. В первых двух случаях ситуация сродни сепарации (отделению) ребенка в родительской семье при достижении им соответствующего возраста: головой родитель понимает, что надо «отпустить чадо в свободное плавание», но сделать ему этот шаг психологически очень не просто.

Из практики автора

Собственник крупного предприятия с двенадцатилетней историей, именем на рынке, миллионными оборотами и несколькими тысячами сотрудников принял решение о дальнейшем развитии своей карьеры. При этом необходимость его присутствия на новом направлении полностью поглощало все его время. На управление холдингом временных ресурсов просто не оставалось. В этой ситуации он принимает решение передать бразды правления профессиональному менеджеру. Собственником были сформулированы довольно жесткие требования к личностным и профессиональным особенностям кандидата на эту управленческую позицию. Четыре месяца работы кадровых и хедхантинговых агентств увенчались успехом – была подобрана и утверждена подходящая кандидатура.

Во время представления нового генерального директора топ-менеджерам холдинга собственнику стало плохо: голова, которая готова была отдать любимое детище в чужие руки, вошла в конфликт с телом, которое активно протестовало этому решению. Потребовалось три месяца работы с психологом для того, чтобы сделать процесс сепарации менее болезненным и «отпустить» свой бизнес, отдать его в руки нового, профессионального управленца.

Передавая предприятие профессиональному менеджеру, собственник в идеале должен «отойти» в сторону и не вмешиваться в оперативное управление им. Теперь взаимодействие владельца со своей организацией должно строиться по принципу «черного ящика»: он задает назначенному генеральному директору установку (цель), т. е. параметры результатов, которые предприятие под его руководством должно показать в конкретной перспективе, при этом наделив наемное первое лицо полномочиями действовать так, как он считает нужным для достижения поставленной цели.

Психологи М. Иванов и Д. Шустерман (2003) описывают «черный ящик» как модель объекта управления с определенным набором входных факторов и соответствующим им набором выходных факторов. Такая модель позволяет не обращать внимания на малосущественные детали, зато дает возможность выделять главное в оценке системы и ее управлении, в ряде случаев делает процесс управления доступным для любого человека и позволяет максимально автоматизировать его там, где это возможно.

В противном случае на предприятии возникает двоевластие, которое влечет за собой возникновение различного рода конфликтных ситуаций. Ситуация «два хозяина на одной организационной кухне» не выгодна ни одной, ни другой стороне, ни предприятию в целом.

Из практики автора

Подобная ситуация имела место в одной крупной отечественной компании в сфере ритейла[2]. Собственник бизнеса, яркая экстравагантная личность, мастер нестандартных управленческих, маркетинговых,

[2] Ритейл – компания, которая занимается розничной торговлей.

коммуникативных и иных ходов при найме на работу CEO[3] сам не отошел от дел, а продолжал активно вмешиваться во все организационные, в том числе оперативные, вопросы управления компанией. В такой ситуации наемному генеральному директору оставалось лишь подстраиваться под него, становясь номером два. Амбициозного управленца такие условия, естественно, не устроили – после года работы стороны приняли решение контракт не продлевать.

Ситуация, когда собственник, нанимая на работу директора, сам фактически остается в оперативном управлении предприятием, является в отечественной деловой среде довольно распространенной.

1.4.2. Причины вмешательства собственника в оперативную работу наемного директора. Как с этим быть?

Каковы причины того, что собственник, нанявший профессионального управленца, с различной степенью интенсивности и периодичности старается внедриться в оперативное управление своим предприятием? Общение с владельцами бизнеса, уже передавшими бразды правления в руки наемных директоров либо только подумывающими об этом шаге, показывает, что групп факторов здесь две, и они связаны с личностью самого хозяина бизнеса.

К первой группе факторов вмешательства собственника бизнеса в работу наемного директора относятся следующие личностные особенности: подозрительность, мнительность, проявление различного рода страхов.

Он боится, что без него дело может развалиться, «наемник» будет управлять бизнесом неэффективно, использовать организационные (т. е. его, собственника) ресурсы в своих интересах и т. д. В этом случае владельцу, прежде чем принимать решение о найме директора, необходимо хорошо подумать. Известный российский бизнесмен предельно четко высказался по этому поводу: «Если у меня есть сомнение, значит, у меня нет сомнений» (в том смысле, что в случае возникновения у него на этапе подбора кандидата малейших колебаний относительно его личностных качеств и профессиональных компетенций решение по данной кандидатуре принимается отрицательное).

> Вообще говоря, каждый работодатель получает таких работников, каких заслуживает.
>
> *Английский специалист по сельскому хозяйству У. Гилби (1831–1914)*

Значимой предпосылкой эффективности совместной работы является совпадение личностных особенностей наемного руководителя с «эталонным» образом в голове у собственника. Наша отечественная культура вообще, и деловая в частности, носит ярко выраженный отношенческий характер. До сих пор при приеме на работу профессионального директора собственник часто руководствуется простым критерием «нравится – не нравится». Профессиональная управленческая составляющая при этом отходит на второй план. Соответственно, если грамотный менеджер мало симпатичен владельцу по личностным качествам, последнему лучше не торопиться с предложением этому кандидату должности наемного директора – в последствии на почве личностных нестыковок могут возникнуть конфликтные ситуации.

> *Из практики автора*
>
> Но, даже если кандидат прошел жесткое сито отбора, бывает, что тревожный и мнительный собственник не даст ему спокойно работать. «Я

[3] CEO (*Chief Excentiv Officer*) – главный исполнительный директор.

за неполных три года сменил четырех директоров. Беседуешь с ними при приеме на работу, вроде бы все меня устраивает, а начинают работать, то не так, это не этак. Я уже устал их постоянно контролировать…», – рассказывал владелец производственного предприятия. В этой ситуации я порекомендовал ему обратиться к психологу, чтобы он помог разобраться, что есть в нем (в бизнесмене) такого, что вновь и вновь провоцирует возникновение этих ситуаций.

Недоверие, подозрительность и тревожность, подкрепленные негативным опытом взаимодействия с наемным директором, часто заставляют собственника возвратиться к управлению своим бизнесом. По данным, полученным российскими специалистами в области кадрового менеджмента, в 60 % случаев собственник, обратившийся к услугам рекрутинговых агентств по поиску наемного топ-менеджера, вскоре охладевает к этой идее, решая остаться у руля власти, обосновывая это невозможностью найти адекватную замену.

Ко второй группе факторов вмешательства собственника в оперативный управленческий процесс относятся такие его личностные характеристики, как импульсивность, непоседливость, спонтанность, желание во всем поучаствовать. Если его, успешного бизнесмена, в сжатые сроки в условиях бурного роста предприятия «вынесло» на вершину организационной пирамиды и он не успел, объективно не смог проработать промежуточные управленческие уровни, его постоянно будет «тянуть в массы». И никакое убеждение типа «Вассал моего вассала – не мой вассал» тут не поможет. Не отработав промежуточные уровни «Руководитель» и «топ», собственник бизнеса не сможет быть эффективным на высшем предпринимательском уровне «Инвестор», ему постоянно будет свойственно желание поруководить.

Собственник крупной дистрибьюторской компании, успешный предприниматель, 34 года, передал управление своим предприятием наемному генеральному директору, для того чтобы освободить время для дорогостоящего хобби. Не прошло и месяца, как заскучавший по работе бизнесмен стал наведываться в структурные подразделения своего предприятия с «дружескими визитами». Это выглядело примерно так: начальник отдела продаж с менеджером уехал на двойной визит к клиенту. В это время, никого не предупредив (А зачем? Это же мое предприятие!), в подразделение приезжает хозяин бизнеса и интересуется у работающих там менеджеров, как идут дела. Растерянные сотрудники что-то пытаются говорить о своей работе. Далее следует сорокаминутный монолог собственника о том, «что вы не правильно продаете, и сейчас я вам расскажу, как надо это правильно делать». «Мини-лекция» заканчивается постановкой задач и домашним заданием с последующим заявлением «я приеду и обязательно проверю». Довольный собой, реализовавший свою потребность «порулить» и благополучно забывший о необходимости проверки предыдущего домашнего задания собственник уезжает заниматься своим хобби.

В данной ситуации был найден следующий выход: бизнесмен приобрел ресторан, на тот момент убыточное предприятие. Год у него ушел на формирование новой концепции, подбор и обучение персонала (он лично беседовал с кандидатами, проводил тренинги сотрудников по работе с гостями – готовил их к открытию ресторана, лично управлял предприятием на начальном этапе его работы). Вся его бурная энергия, требующая конструктивного выхода, ушла в развитие нового направления и оперативное управление небольшим коллективом ресторана. Это позволило ему детально проработать уровни «Руководитель» и «топ-менеджер», при этом

взаимодействие со своим основным бизнесом он строил по принципу «черного ящика», что создало назначенному генеральному директору приемлемые условия для работы.

Как быть в ситуации, когда собственник бизнеса осознает, что он при любом наемном директоре не отойдет от дел, будет держать все оперативные вопросы под своим контролем, активно вмешиваясь в текущее управление предприятием? В таком случае наиболее подходящей кандидатурой на пост директора будет – не амбициозный руководитель с рынка труда, а «мини-клон» владельца бизнеса. Идеальный вариант – грамотный менеджер, выросший в этой компании, знающий все тонкости и нюансы ее политической кухни, восхищающийся собственником и во всем подражающий ему.

1.4.3. Контрактинг – предпосылка конструктивности взаимодействия

Причины конфликтных ситуаций между собственником бизнеса и наемным управленцем помимо личностных «нестыковок» чаще всего кроются в нечетком разделении сфер полномочий и ответственности, которые они должны определить на начальном этапе их сотрудничества.

Бизнесмену и нанимаемому управленцу на этапе согласования позиций необходимо провести четкие границы своих полномочий, определить порядок взаимодействия и принятия решений относительно стратегического развития и политики предприятия, оперативного управления им, реагирования на внутриорганизационные динамические феномены и изменения во внешней среде.

> Первоклассные люди нанимают первоклассных людей; второклассные люди нанимают третьесортных людей.
> *Американский писатель Л. Ростен (1908–1997)*

Для этого им необходимо обратиться к понятию «контрактант», которое включает в себя ответы на главные вопросы при сотрудничестве.

• Какая из сторон (собственник или наемный руководитель) участвует в процессе совместной работы и что именно делает?

• Какая из сторон за что (и чем) отвечает?

Контрактант не является юридическим документом, в отличие от трудового контракта, где прописываются формальные моменты в отношениях сторон, определенных Трудовым законодательством. Термин «контрактант» синонимичен понятию «джентльменское соглашение», в котором стороны дают друг другу слово относительно условий будущей совместной деятельности и порядка взаимодействия при решении всех вопросов, относящихся к бизнесу. При этом психологическая сила (вес) контрактанта значительно превосходит юридическую силу трудового контракта: ведь что может быть дороже и весомее слова делового человека?

Желательно, чтобы контрактирование отношений работодателя (собственника) и наемного управленца (директора) предприятия было документально закреплено, что позволит сторонам в случае возникновения спорных, неоднозначных, проблемных ситуаций обратиться к первоисточнику. Люди склонны «забывать» невыгодные им положения, а что «написано пером, то не вырубишь топором».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

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