

Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак. Так гласит старая бюрократическая поговорка старой эпохи управления. И, казалось бы, за смену целого поколения должен измениться подход к управлению, ибо не каждый начальник управленец.

Но старые установки и мета-навыки еще далеки от классики менеджмента. Г. Саймону дали нобелевскую премию за открытие теоремы о необходимом разнообразии суть, которой заключается в следующем – сложность управляющей системы должна быть как минимум равна, а лучше больше управляемой системы. То есть, мозги у наших управителей должны быть хотя бы немного лучше, то есть иметь более высокую сложность-организацию, чем сложность самой управляемой системы.

В задачи руководителя входит: планирование, организация, создание команды и принятие решений. Оперативное управление - делегирование полномочий, координация, контроль. Отвечает на вопрос, что делать.

Лидерство в управлении отвечает на вопрос как это делать. Каким образом оказывать влияние на людей.

Как говорил профессор Преображенский – разруха начинается в головах. Рост управленца можно отследить по тенденции от неэффективного деланья к эффективному бездействию.

Как происходит развитие навыка, в том числе в бизнесе? После того как навык сформировался, идет фаза стагнации навыка. Человек запрограммирован на оптимизацию действий ради экономичного достижения результата.

Стремление экономить ресурсы зашито в подкорке. Всю историю человечество боролось за выживание, в условиях нехватки ресурсов. И только с 19 века, благодаря капитализму стало возникать перепроизводство.

Этот же императив (оптимизация деятельности) человек переносит на все сферы жизни, формируется ПРИВЫЧКА или динамический стереотип. То есть - это действие, которое выполняется бессознательно и не пропускается через логический блок.

Здесь возникает вопрос: – на каком-то этапе это полезно? Если раньше человек принимал 5-6 важных решений на протяжении всей жизни, то сейчас в условиях информационного бума такие «судьбоносные» решения человек вынужден принимать каждый день.

А ведь психологически с тех пор мы особо не изменились, психика не успевает адаптироваться, и менеджер может испытывать адаптационный шок. В условиях быстро изменяющейся обстановки эта конкретная привычка перестает давать нужный результат.

То, что так цениться в бизнесе – это деловая хватка. Деловая хватка – навык оперативно и эффективно решать задачи в определенном контексте, с опорой на прошлый опыт. В изменяющихся условиях управленец оказывается со старыми навыками в новых условиях.

А жизнь, к сожалению, не посылает прямых сигналов о том, что навык устарел и его надо скорректировать. Сначала происходит множество мелких изменений, не заметных глазу, их суммарный вес накапливается. А затем количество переходит в качество – вдруг становится видно, что изменения-то глобальные.

И в этих условиях проявляется разница между нормальным человеком и профессиональным управленцем. Нормальный человек в этих условиях предпринимает те же самые действия, но с гораздо большими усилиями.

Например, если дверь не открывается, значит надо толкнуть ее посильней, не помогает – пнуть. В условиях, когда его усилия не оправдываются он может НАЧАТЬ ДУМАТЬ. Правда не сразу, на некоторое время, обычно, возникает ступор.

Профессионал поступает по-другому. Первое, что он делает – это удерживает себя от немедленного действия по привычному кругу и начинает анализировать. Нельзя сказать “Да” будущему, пока не скажешь “Нет” прошлому.

Сложность заключается в том, что на этой фазе АНАЛИЗА руководитель может необоснованно затягивать принятие решения, бессознательно гоняя свои страхи по кругу.

Стандартная отговорка руководителя – надо подождать, подумать, взвесить. На вопрос как вы собираетесь это делать, по какому алгоритму - часто идет расплывчатый ответ: – да подождем, посмотрим.

И тогда я спрашиваю - чего ждем? «Пришествия» метеорита, падения курса доллара или еще чего?! Моя задача коуча заключается в прояснении аспектов, критериев по которому принимается решение, перевод проблемы в решение.

Часто на этом этапе проблема не ясности подменяется иллюзией ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ цели. Попробую объяснить, – что это такое. Мы сейчас выполним ряд действий, и после этого, вероятно, будет хорошо.

На вопрос - а какая связь между тем, что именно эти действия приведут к результату, часто возникает тишина и недоуменное пожимание плечами.

Удача – это не гарантия. Надежда – это не стратегия. Вера – это не метод.

Конечно, умение сочетать логический анализ с интуитивными ресурсами бессознательного – ценнейший навык, особенно в условиях дефицита или переизбытка данных. Однако неожиданная удача опасней неожиданной проблемы.

Потому что при возникновении проблемы начинается анализ, а в случае удачи –

расслабление. А ведь фортуна – вещь капризная. И очень важно проанализировать, а чем же, собственно, вызвана эта удача. Не приписываем ли мы себе удачу?

Да может быть, что изменяется погода на Магадаскаре и у нас повышается спрос. Но между этими факторами нет взаимосвязи. А тем временем руководитель может прибывать в иллюзии, что это его заслуга, не удосужившись провести анализ.

Итак, несколько причин, которые мешают эффективному принятию решений:

- 1) Стремление к быстрым действиям.
- 2) Затягивание при принятии решения.
- 3) Избыток ресурсов.
- 4) Привлекательность результата – подмена реального желаемым.

Один из гуру менеджмента Адизес разработал интересную модель, согласно которой менеджер исполняет четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (П) и интегратор (И). Сбалансированное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни. Но эти роли взаимоисключающие, так как требует разные личностные качества: напористость в достижении краткосрочных целей, умение тащить команду к цели не смотря ни на любые препятствия; гибкость в достижении долгосрочных целей, умение четко чувствовать обратную связь, развивать эмпатию; умение технологизировать операции, чтобы система работала при минимальном твоём участии; и креативность в перспективе.

Один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки.

Менеджер может довольно успешно совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Разница между эффективным и не эффективным менеджером заключается в том, что если первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, хотя может неблестяще справляться с одной из них, то второй не может выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается абсолютно неэффективный менеджер.

И здесь бизнес - компетенции управленца, предпринимателя, «упираются» в понимание своих слабых и сильных сторон, в психологию. А именно адекватное восприятие своих личностных качеств.

А это знание базируется на знании своего психотипа, механизмов психологической защиты, ценностей и убеждений, составление внутренней карты управленца, предпринимателя. А также навыки копинга – осознанного совладания. И здесь на помощь приходит КОУЧИНГ.

Коучинг – обучение, развитие через эвристику, то есть задавание вопросов, по сути это метод обучения Сократа.

Одна из диагностических методик называется колесо изменений. Рисуются 4 оси или 8 полуосей. Например:

Максимальное значение по каждой оси – 10. Определите где вы сейчас? Например, получилось: 6,7,8,5. Если не понятно как определить это отдельный вопрос, касающийся самодиагностики.

И следующий этап – мозговой штурм, а как можно повысить показатели (благополучие) по каждой оси. Это что делать. Как делать – это опять таки отдельный вопрос, требующий глубокой проработки.

Потому что изменения – это всегда не комфорт, напряжение. Изменения происходят в двух случаях: когда очень сильное желание (мотивация К) и «еж птица гордая, пока не пнешь, не полетит».

Обычно Человек начинает меняться только тогда, когда вынужден, только тогда, когда не остается выбора (мотивация ОТ). Но уходя ОТ проблемы важно знать К, иначе можно «заблудиться». Собственно говоря, победитель от неудачника отличается наличием стратегии К он может это делать интуитивно или осознанно, главное – ЗНАТЬ и ДЕЛАТЬ.