**Черты «слабого» руководителя**

Качества сильного руководителя — не более чем цель, к которой нужно стремиться. В жизни вряд ли найдется менеджер, на все 100% соответствующий этим требованиям. Но любой руководитель должен на все 100% не соответствовать характеристикам слабого управленца.

Николай Николаевич Вересов, Российская академия образования, Московский психолого-социальный институт.

Качества сильного руководителя есть не более чем цель, к которой нужно стремиться. Так что в жизни вряд ли найдется менеджер, на все 100% соответствующий этим требованиям. Но вместе с тем любой руководитель должен на все 100% не соответствовать характеристикам слабого управленца. Ведь знать, каким не надо быть — это первый шаг к тому, чтобы найти свой путь и стиль в менеджменте.

Итак, каковы же общепризнанные, типичные черты "слабого" (плохого) руководителя?

1. Всегда сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств и тратит на их устранение колоссальное количество времени и сил. «Вот тебе и раз!», «Все у нас не слава Богу!», «Где тонко, там и рвется» — такими или примерно такими словами можно охарактеризовать обычные проблемы, которые ежедневно, а то и ежечасно преследуют слабого руководителя. Происходит это потому, что он, во-первых, не может предугадать, почувствовать приближение проблем какого-либо рода и подготовиться к ним заранее и, во-вторых, все время занимается второстепенными вопросами, выпуская из вида главное — стратегические задачи, которые, если пустить их на самотек, порождают эти самые злополучные «непредвиденные обстоятельства».

2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам. В основе этого — непонимание как минимум двух важнейших аксиом менеджмента, а именно:

а) абсолютно нормальным является то, что ежедневно менеджер должен решить гораздо больше задач, чем он физически способен. Поэтому грамотный профессиональный менеджер распределяет часть задач среди своих подчиненных, делегируя им также и соответствующие полномочия. Он вынужден это делать и хорошо знает, как это делать правильно;

б) абсолютно нормально, что многие работники знают свое дело не хуже, а лучше, чем шеф. Кто производит — тот не управляет, кто управляет — тот не производит. Дело шефа — управлять (производить нечто руками других людей), а не исполнять все, что нужно, самому. Профессиональный менеджер организует людей на труд и знает, как делать это максимально эффективно.

3. Занят делами, старается вникать во все, поэтому практически не имеет времени. Зачастую гордится своей занятостью. Принимает посетителей, одновременно разговаривает по телефону, подписывает приказ и дает устные распоряжения подчиненным. Если такой стиль работы не является имитацией бурной деятельности (ИБД), что, конечно же, встречается, то его можно назвать стилем Юлия Цезаря. Как известно, римский император славился своей возможностью делать несколько дел одновременно. Думаю все же, что для современного руководителя — это не лучший пример для подражания: ведь Юлий Цезарь плохо кончил. И в этом смысле никто не может быть исключением.

4. Заваливает бумагами письменный стол. При этом совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны. Зачастую при таком «порядке» на рабочем столе менеджер не только не может найти нужную ему в данный момент бумагу, служебный документ, но и демонстрирует окружающим (прежде всего сотрудникам) неумение или нежелание организовывать свой труд, устанавливать приоритеты в делах.

5. Работает с раннего утра и до позднего вечера, порой даже по ночам. В этом случае менеджер часто производит вид человека, загруженного до предела, не дающего спуску ни себе, ни подчиненным. Ничего, кроме сожаления, такой руководитель не вызывает. Почему? Потому что он явно игнорирует основные заповеди эффективного управления. Эти заповеди таковы:

а) каждое дело занимает все время, которое отпущено для его выполнения;

б) работа больше восьми часов в день крайне непродуктивна, и за нее платится слишком высокая цена.

6. Его портфель «раздут» от бумаг, которые руководитель носит с работы домой и назад. Единственная реальная польза от этого состоит в том, что перетаскивание портфеля может в некотором смысле заменить физические упражнения. (Известно, что знаменитый русский борец И. Поддубный ходил с пудовой тросточкой для поддержания спортивной формы). Папка для бумаг, легкий дипломат — вот к чему нужно стремиться.

7. Решение любого, а тем более важного вопроса старается отложить. Он надеется на то, что вопрос либо решится сам, либо его решит кто-то другой. Кроме того, если он берется за решение проблемы, то никогда не доводит дело до конца. В результате груз нерешенных проблем начинает все больше и больше давить на него, вынуждая совершать управленческие ошибки.

8. Обладает «черно-белым» мышлением. Все видит только белым или только черным, его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков. Это приводит к тому, что менеджер теряет возможность достигать компромисса. «Пан или пропал!» — не лучший девиз для менеджера.

9. Придает слишком большое значение случайным, несущественным деталям, не умеет отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного. Он раздувает детали, склонен из мухи делать слона.

10. Старается принять наилучшее решение вместо выполнимых. При этом менеджер забывает о том, что ни одно решение, управленческое тем более, не может устраивать абсолютно всех, всем без исключения нравиться. Искусство управления, кроме всего прочего, заключается еще и в том, чтобы выбирать решение не из множества возможных (идеальных), а из реально имеющихся, реально выполнимых. Максимально эффективное решение при минимальном ущемлении интересов — главный ориентир современного менеджера.

11. Старается приобрести репутацию хорошего руководителя и делает это оригинальным образом — либо фамильярничая с подчиненными (вариант «рубаха-парень»), либо, используя принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.

12. Старается избегать ответственности, склонен валить вину на других, короче говоря, ищет «козла отпущения».

13. Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников, следуя принципу «их успехи были бы невозможны без моего чуткого руководства».

Что ж, слабый руководитель обнаруживает свою слабость, даже несмотря на свой грозный вид. Он совершает множество управленческих ошибок, порой элементарных. Рассмотрим некоторые из них.

Семь типичных управленческих ошибок и их устранение

1. Перенос или откладывание решения на завтра (или на неопределенный срок)

В основе этой ошибки могут лежать следующие проблемы или обстоятельства:

надежда на то, что вопрос каким-то образом решится сам собой или его решит кто-то другой;

отсутствие у менеджера ясного и четкого представления о том, чего он на самом деле хочет добиться.

Для откладывания как метода решения задач есть некоторые реальные основания. Говорят, что если проблему не решать, то через некоторое время она начинает решаться сама. С другой стороны, следует помнить, что маленькие проблемы, если их не решать, имеют тенденцию превращаться в большие.

Как устранить эту ошибку? Психологи рекомендуют несколько способов, в зависимости от причин, ее вызвавших. Если решение проблемы откладывается потому, что у менеджера нет ясного понимания своих целей и представления, чего же он хочет, то в этом случае хорошо помогают следующие действия:

письменная формулировка ближайших задач;

обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;

установление жестких сроков решения проблемы;

разделение задачи на части и ее поэтапное решение.

Если откладывание связано с неуверенностью в себе, с нерешительностью и страхом, то в этом случае можно воспользоваться рекомендациями американского исследователя Нормана Пила. Они таковы:

1. Надо выделить в задаче тот компонент, который более всего «напрягает», и преодолеть его. Для этого:

спросить у себя: «Каков должен быть мой первый шаг?». В этом ответе заключается «энергия движения»;

представить (ярко, в деталях), что будет, если вы будете медлить, тянуть. Постараться увидеть последствия в картинках и сказать о них вслух. Это действует, как кнут;

вспомнить о том, что если бы люди ждали или собирали всю информацию и ресурсы, нужные для дела, то 80% дел не были бы сделаны. Нужно начать, а то, чего не хватает, появится на пути к цели. Даже если вы думаете, что готовы к работе на 100%, то стоит только начать и станет ясно, что это не так.

2. Нужно установить очередность дел по степени их важности. Сфокусируйте внимание на одной проблеме и занимайтесь ею до тех пор, пока она не будет решена, а затем перейдите к следующей.

3. Следует установить сроки выполнения так, чтобы об этом знали другие, и попросить кого-то контролировать ваше продвижение к сроку.

4. В первую очередь следует делать самую сложную часть работы. В противном случае наиболее тяжелая работа останется на то время, когда накопится усталость.

5. Для начала дела достаточно, если вам ясны начальные детали и конечная цель.

2. Выполнение работы наполовину

С точки зрения организации собственной деятельности и в целях сохранения нервной системы, гораздо полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Психологи рекомендуют заниматься только теми делами, которые вы можете сделать сегодня. Если задача слишком объемная и сложная, то ее следует разбить на части так, чтобы ежедневно можно было решать одну из частей задачи целиком.

3. Стремление все сделать сразу

Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая уже решена или хотя бы получено ясное представление о способе ее решения и о том, кто будет это делать. Задача руководителя — создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в ее работе.

4. Стремление все сделать самому

Дело руководителя — управлять, а не производить. Профессиональные менеджеры говорят: «Коллектив занимается развитием производства, руководитель — развитием коллектива». Менеджер, работающий эффективно, решает только те задачи, которые никто, кроме него, решить не может.

5. Убеждение, что менеджер знает все лучше всех

Нельзя быть компетентным во всем. Какой смысл в старании узнать работу подчиненных лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед менеджером встает новая, нестандартная задача, то нужно, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

6. Неумение разграничить полномочия

Один из основных недостатков организационной работы — отсутствие четкого разграничения задач, служебных функций сотрудников. Иногда бывает так, что сотрудники лишь в общих чертах представляют свои должностные обязанности. При такой организации труда возникает соблазн перенести ответственность за невыполнение работы на чужие плечи и могут неоправданно дублироваться управленческие действия. Чтобы избежать возможных неприятностей, необходимо четко определить обязанности и ответственность каждого работника, создать ясные и недвусмысленные должностные инструкции.

7. Сваливание вины на других

Поиск «козла отпущения» — дело непродуктивное. Ваша энергия при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо правильнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя состоит не в том, чтобы искать «козла отпущения», а в том, чтобы установить объективные причины неудачи и найти пути к их устранению.