**Что мешает руководителям эффективно управлять подчиненными**

Александр Семенович Фpидмaн, управляющий партнер консалтинговой компании Аmаdеus Group, консультант по стратегическому развитию бизнеса.

Используя только три ресурса — опыт, интуицию и здравый смысл, — руководитель незаметно для себя обрастает проблемами. В результате ему приходится постоянно бороться с действительностью, вместо того чтобы получать удовольствие от профессиональной работы. Мы постарались сформулировать те проблемы руководителя, которые представляются наиболее типичными. Не все они присущи всем действующим руководителям. Однако у любого из тех, кто не склонен обременять себя регулярным саморазвитием, отыщутся некоторые из перечисленных помех.

По-настоящему профессионального уровня невозможно достигнуть без системного и целенаправленного развития управленческой квалификации. Свои пробелы в квалификации мы прекрасно ощущаем, хотя и не всегда готовы в этом признаться даже себе. Но, используя свои неотъемлемые резервы — здравый смысл, интуицию и опыт, — руководитель со временем учится избегать грубых управленческих ошибок.

Кроме того, руководитель всегда предпочитает солидаризоваться со своими подчиненными против системы управления вообще и вышестоящего начальства в частности. Это объясняется подсознательным ощущением своей ответственности за их действия. Вместо осознания проблемы возникает естественное желание оправдать их, а заодно себя.

Со временем у большинства руководителей в отношениях с подчиненными устанавливается своеобразное равновесие: те особо не качают права, а руководитель не портит им жизнь приступами жесткой требовательности. Со стороны все это выглядит так, как будто бы проведена некая незримая, но хорошо понимаемая демаркационная линия, и обе стороны стараются ее не переступать.

Используя только три ресурса — опыт, интуицию и здравый смысл, — руководитель незаметно для себя обрастает проблемами так же, как деревянный корабль водорослями и ракушками. В результате ему приходится постоянно бороться с действительностью, вместо того чтобы получать удовольствие от профессиональной работы. Мы постарались сформулировать и описать те проблемы руководителя, которые нам представляются наиболее типичными. Не все они присущи всем действующим руководителям. Однако у любого из тех, кто не склонен обременять себя регулярным саморазвитием, отыщутся некоторые из перечисленных помех.

Помеха 1. Синдром Икара

Руководителем обычно назначают хорошего специалиста. Поэтому большая часть руководителей хорошо разбирается в специфике бизнеса и лишь относительно хорошо владеет инструментами управления. Их уровень знаний о методах управления обычно находится в пределах общей культуры и недостаточен для эффективного практического применения

Закономерный результат: руководитель предпочитает уделять время хорошо знакомой работе, а не такой сомнительной процедуре, как управление подчиненными. Дополнительное влияние на такой выбор может оказывать собственная амбициозность и сопутствующее стремление к успеху вкупе с категорическим отрицанием возможности метода проб/ошибок. Кроме того, человек может опасаться подвести того, кто рекомендовал его на повышение.

Пресловутая ответственность играет в этом случае злую шутку: идея достигнуть результата посредством управления представляется более рискованной и чревата высокой вероятностью срыва рабочего задания. А такого развития событий ответственный человек допустить не может.

Помеха 2. Синдром хорошего человека

Управление изначально носит конфронтационный характер по отношению к подчиненным, так как нарушает достигнутое ими состояние равновесия. Далеко не все подчиненные испытывают удовольствие от того, что им поручают выполнение какой-либо новой работы или предъявляют набор дополнительных требований к содержанию уже привычной. Приходится преодолевать возникающее сопротивление.

Поэтому управление неизбежно связано с негативными эмоциями, которые возникают у руководителя в процессе соприкосновения с сопротивлением подчиненных. Большинство же людей не испытывают никакого удовольствия от постоянных психологических поединков или конфронтации с людьми, рядом с которыми они проводят значительную часть рабочего времени.

Помеха 3. Позитивная проекция

В психологии проекцией принято называть свойство приписывать другим людям собственные черты характера, а также парадигмы мышления.

Такая привычка обеспечивает нам иллюзорную легкость взаимодействия с окружающими. Действительно, зачем напрягаться и тратить энергию на осмысление индивидуальных черт характера, прогноз возможной реакции на свои слова и отслеживание реальной обратной связи своего собеседника? Гораздо проще представить себе, что контрагент является вашим зеркальным отражением.

Большинство руководителей — люди ответственные с точки зрения их отношения к работе. Недаром же именно их в свое время выбрали из числа прочих специалистов. Поэтому, поручая работу подчиненным, руководитель предполагает, что они обойдутся с порученным им заданием точно так же, как он сам бы поступил, если бы находился на их месте.

В реальности же высока вероятность того, что сотрудник употребит свой талант не на поиск возможностей для наилучшего выполнения порученного задания, а на подбор тех причин, которые позволят ему не напрягаться. Узнает же об этом руководитель зачастую как раз в тот самый момент, когда предполагает получить от подчиненного изначально интересовавший его результат.

Оказавшись в такой ситуации, руководитель испытывает некий шок — он просто не может понять, как же его подчиненный мог так нехорошо поступить? Вот я бы на его месте!

Закономерный результат: руководитель предпочитает работать самостоятельно, сотрудников же задействует исключительно "на подхвате" или загружает той работой, от которой ни вреда, ни пользы.

Помеха 4. Синдром старшего

Подчиненные гораздо более наблюдательны по отношению к своим руководителям, чем руководители к подчиненным. Причем многие руководители еще и бравируют своим невниманием, целенаправленно подчеркивая дистанцию тем, что в процессе рабочих контактов смотрят поверх голов своих сотрудников. Почему? Ответ прост: те, кто зависит, более внимательны к тем, от кого они зависят.

Закономерный результат: многие руководители практически не обращают внимания на настроение и состояние своих подчиненных, не видят в них личность. Некоторые же просто боятся стать жертвой манипуляций и лишить себя возможности принимать прагматичные решения. Все это приводит к скудности эмоциональных контактов и увеличивает уровень психологической разобщенности структуры. В итоге руководитель если и сохраняет управляемость, то лишь на уровне жесткой исполнительности. При этом он начисто лишает себя того мощного ресурса, который заключен в самомотивации подчиненных.

Помеха 5. Ожидание героя

Говорят, что когда официанта с тридцатилетним стажем попросили описать идеального клиента, то он сказал: «Это человек, который обедает дома, а чаевые высылает по почте чеком». Иногда кажется, что так некоторые руководители и представляют себе идеального подчиненного. Как же должен себя вести подобный персонаж?

О том, что надо делать, он догадывается по выражению глаз руководителя, после чего уносится вдаль, возвращается точно в срок и с превышением ожидаемых результатов.

В случае, если ему ничего конкретного не поручают, он оглядывается вокруг, мгновенно находит наиболее полезную для данного момента работу, после чего с блеском ее выполняет, не превышая при этом своих полномочий.

Постоянно вносит полезные инициативы, направленные на улучшение как самих результатов, так и процесса их достижения.

В любой момент готов к решению возникающих проблем, причем исключительно за счет смекалки и без привлечения дополнительных ресурсов.

Не задает руководителю неуместных вопросов, не требует к себе внимания и ничем не отвлекает того от работы.

С одной стороны, никогда не нарушает своих полномочий, с другой — всегда понимает, в чем и как следует нарушить те или иные правила для пользы дела.

Всегда готов поработать дополнительно и даже не помышляет о доплате.

Самостоятельно повышает свою квалификацию, не запрашивая при этом никаких ресурсов у структуры.

Вечно лоялен компании и лично руководителю вне зависимости от того, как с ним обращаются и что происходит на рынке труда.

Понимает всю сложность работы своего руководителя и смиренно принимает все нарушения каких-либо предварительно взятых обязательств.

Эти параметры здесь сформулированы исходя из нашего опыта проведения тренингов и семинаров. Конечно, ни один руководитель не признается в таких ожиданиях. Но, анализируя жалобы, упреки и претензии, которые обрушиваются на головы подчиненных, можно предположить, что подсознательно реальные сотрудники сравниваются примерно с такой моделью.

Поскольку на рынке труда вышеописанные субъекты не встречаются, у руководителя всегда есть на кого свалить неуспех того или иного начинания.

Закономерный результат: разочарованный несоответствием повседневной реальности и своей светлой мечты, руководитель трудится в поте лица, так как просто не доверяет своим подчиненным.

Помеха 6. Высокая стоимость

Суть этой помехи заключается в том, что руководитель (сознательно или подсознательно), решает: если уж мы платим такие деньги, то сотрудник просто обязан демонстрировать чудеса целеустремленности, трудового энтузиазма, ответственности за порученный участок и тому подобное.

Однако на практике руководитель обнаруживает, что высокая оплата труда подчиненного ничего не гарантирует. В лучшем случае руководитель получает специалиста, который готов действовать не в режиме самонаведения, а только в процессе рабочего взаимодействия со своим руководителем.

Зачастую, беседуя с руководителями относительно методик управления подчиненными, наталкиваешься на такую примерно реакцию: «Что?! Да вы знаете, сколько мы ему платим? Я, что же, еще и столько времени на него тратить должен?»

Иногда проявлению такого отношения к подчиненному способствует и жизненный опыт самого руководителя: «Когда я начинал, я за сто долларов работал как каторжный, и никто мне ничего не объяснял, сам до всего доходил!» Высокую оплату труда подчиненного на фоне меньшей автономности такой руководитель воспринимает почти как личное оскорбление.

Помеха 7. Магнитные иллюзии

Если спросить у руководителя о том, какое количество времени в неделю он тратит на управление, то сама постановка вопроса вызывает повсеместное удивление. Часто ответ звучит примерно так: «Как правило, я работаю пять-шесть дней в неделю, примерно по 8-10 часов в день». Логическая цепочка: «я руководитель — я нахожусь на работе — следовательно, я занимаюсь управлением». Увы, такое рассуждение неверно.

Профессиональное управление может быть только осознанным процессом, во время осуществления которого руководитель прекрасно понимает, что он делает, почему он делает именно это, а также какой инструмент или их сочетание наиболее уместны для обеспечения желаемого результата в данной ситуации. Полноценное управление не может проводиться параллельно с чем-либо, в том числе и с собственной работой руководителя в качестве специалиста.

Закономерный результат: у руководителей возникает иллюзия, что процесс управления осуществляется автоматически. Сам факт их присутствия вне зависимости от того, чем они заняты, должен обеспечить желаемый результат. Эти надежды не оправдываются.

Помеха 8. Синдром Bluetooth

Руководитель искренне полагает, что мышление его подчиненных автоматически совпадает с его собственными мыслями. Размышляя над теми или иными аспектами работы и приходя к каким-либо выводам, ему кажется, что подчиненные готовы эти выводы воспринимать или уже самостоятельно дошли до них. На это влияет такая примерно логическая цепочка: мы работаем в одной компании — мы получаем одинаковую информацию — мы одинаково заинтересованы в результатах — мы одинаково мыслим. К тому же возникает предпосылка для сокращения процесса общения и экономии времени.

Закономерный результат: даже если очень близких по квалификации и мотивации людей снабдить абсолютно идентичной информацией, то они придут к различным выводам. Процесс мышления весьма индивидуален. Руководитель, не посчитавший нужным объяснить подчиненным свои решения и поручения, рискует столкнуться с непониманием и/или сопротивлением, неточностью выполнения задания и отсутствием предпосылок для самостоятельных действий подчиненных.

**С надеждой на лучшее будущее**

Руководители уделяют управлению меньше времени, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять своими подчиненными. Более того, многие воспринимают управление как досадную помеху и готовы заниматься им только после того, как они отработали свое в качестве специалиста.

В итоге страдают интересы дела: основной объем работы выполняется перегруженным руководителем, а его подчиненные трудятся не в полную силу. Даже если они и стараются, то часто делают совсем не то, что в данный момент требуется.

Недостаточно профессиональный руководитель спрашивает: «Они не выполнили моего задания, как мне их лучше наказать?» Профессионал же должен формулировать иначе: «Видимо, я допустил ошибки в управлении. Что мне следует изменить в своих действиях?»

Конечно, всегда есть объяснение отсутствию необходимых действий. Например, постоянная нехватка времени. Однако фраза «нет времени» на самом деле означает, что вопрос не считается реально важным и приоритетным.

Для практического развития ваших управленческих навыков вы можете провести деловую игру «Голова профессора Доуэля». В ее рамках вы должны себя вести следующим образом: для того чтобы выполнить работу, вы можете использовать физические ресурсы подчиненных, свои же — только интеллектуальные. Представьте себе, что, как и у героя романа, у вас нет ни рук, ни ног. Вначале можете дать себе послабление: руками можно только печатать письма электронной почты и рисовать картинки на доске.

Внимательно изучите описание помех. Отметьте те из них, которые характерны для вас лично. Если их несколько, то расставьте приоритеты. Цифрой «1» обозначьте ту помеху, которая, как вам кажется, больше всего вам свойственна. Цифрой «2» — следующую по значимости. Создайте свой личный список в соответствии с рейтингом и поместите его на видное только вам место. Далее старайтесь избегать описанных симптомов в процессе управления подчиненными. Практика показывает, что уже избавление от типичных ошибок существенно повышает эффективность управления и результативность работы структуры.