**Жесткий руководитель: методы управления**

Игорь Владимирович Липсиц, доктор экономических наук, ординарный профессор и заведующий кафедрой маркетинга Государственного университета — Высшая школа экономики.

Казалось бы, за последние два десятилетия активная пропаганда демократичных методов управления должна была уже привести к полному исчезновению этого типа руководителей. Однако на самом деле этого не случилось, потому что в понятие «жесткий руководитель» нередко вкладывается самый разный смысл. Если понимать под ним догматического самодержца, который никого не слушает и держит своих подчиненных «на коротком поводке», то здесь все правильно: такой стиль управления ныне признан неэффективным и таких шефов постепенно становится все меньше. Если же мы считаем жестким руководителя, который имеет заранее разработанный четкий план действий и умеет вопреки любым препятствиям его реализовать, то вопрос о перспективности жесткого стиля руководства можно будет поставить совсем в иной плоскости.

Нам могут возразить: разве подобный подход к своим служебным обязанностям не должен быть присущ любому хорошему руководителю? Увы, мы часто сталкиваемся с руководителями, страдающими «управленческой трусостью». Они склонны слишком легко уступать обстоятельствам и смиряться с ними, жертвуя при этом своими принципами, особенно если соблюдение этих принципов могло бы повредить их популярности в глазах подчиненных или вышестоящего начальства.

Какие же черты присущи жесткому руководителю? На наш взгляд, основных таких черт девять.

Жесткий, но не жестокий. Ему присуще состояние твердой нацеленности на достижение поставленной задачи, но при этом он не игнорирует чувств окружающих и не стремится подавить в себе жалость, симпатию и даже сострадание. Короче говоря, стремясь к цели, он не намерен «идти по трупам».

Бескомпромиссный, но справедливый. Хотя ему нередко приходится игнорировать чьи-то мнения и интересы и принимать бесповоротные решения, хороший руководитель никогда не забывает о своем долге быть справедливым по отношению к подчиненным. Твердость, смягченная стремлением быть справедливым, — это именно тот стиль, который, как свидетельствуют многочисленные социологические опросы, вызывает наибольшее уважение рядовых работников. В то время как жестокий руководитель нередко склонен выделять среди подчиненных фаворитов, помогающих ему подавлять недовольство остальных, жесткий, но справедливый избегает окружать себя такими людьми, стремясь воздать каждому по заслугам.

Решительный, но гибкий. Твердая нацеленность на достижение намеченного результата не означает, что жесткий руководитель стремится к нему с прямолинейностью носорога. Он осознает возможность и целесообразность альтернативных путей к цели и потому внимательно анализирует любую новую информацию о непрерывно меняющейся ситуации. Сбор информации он никогда не рассматривает как удобный предлог уклониться от принятия решения.

Целеустремленный, но не самоуверенный. Жесткому руководителю чужда нерешительность. Но иногда он считает, что знает о своем деле все. Подобная самоуверенность опасна и, как правило, необоснованна — нередко рядовой сотрудник и особенно новый работник могут заметить аспекты проблемы, ускользнувшие от начальника.

Новатор, но меркантильный. Наиболее подходящий девиз деятельности жесткого руководителя — «не все сущее разумно и, к сожалению, не все разумное суще». Этот девиз очень помогает руководителю, поскольку он постоянно сталкивается с подчиненными двух разновидностей: одни говорят, что достичь намеченной цели можно только, если все изменить, другие же уверяют, что, напротив, менять ничего не нужно — все организовано и налажено наилучшим образом и со временем задача решится сама собой. В этих условиях руководителю приходится решать двоякую задачу. С одной стороны, внедрять все полезное и новое, на что у него хватит сил и ресурсов, а с другой — ограничивать масштабы внедрения новшества, чтобы сохранить устойчивый режим работы своих подчиненных, поскольку освоение новшества всегда требует времени и его может не хватить на решение основной задачи.

Оптимист, но в то же время реалист. Вряд ли нужно доказывать, что рядовые работники могут успешно трудиться только если верят в возможность достижения поставленных перед ними целей. Этот оптимизм должен вдохнуть в них именно руководитель. Даже самый жесткий шеф не сможет добиться успеха, если станет воздействовать на подчиненных только административными рычагами и не сумеет заинтересовать их самим процессом решения поставленных задач.Но оптимизм принесет пользу делу, если будет опираться на реальную оценку всей имеющейся у руководителя информации, которой он, кстати, не считает излишним делиться с подчиненными. Беспочвенный оптимизм лишь расслабляет коллектив и в конечном счете грозит руководству подрывом авторитета.

Наблюдательный, но не разборчивый. Руководитель не может позволить себе «заблудиться в трех соснах», ему необходимо четко представлять ситуацию. Для этого ему приходится постоянно пропускать через себя массу информации. Вопрос о том, как справиться с информационными потоками сложен и требует особого рассмотрения.

Властный, но не подавляющий. Легко быть великаном, когда вокруг тебя карлики. Быть лидером в коллективе квалифицированных сотрудников куда труднее. Но только с такими подчиненными можно решать любые сложные задачи и не бояться, что они вас подведут, стоит вам только на мгновение расслабиться. Вот почему разумный жесткий руководитель никогда не стремится окружить себя пешками, которые хороши лишь тем, что их легко переставлять с клетки на клетку. Он постоянно помнит, что должен воспитывать в подчиненных сознание собственной значимости и ценности. По этой причине он не прячет интереса к словам подчиненных, поощряет их дельные предложения и делегирует им ответственность за выполнение отдельных самостоятельных задач.

Энергичный, но не фанатик. Даже у самого энергичного руководителя запасы нервных и физических сил не безграничны, поэтому жесткий руководитель обязан столь же жестко держать в норме и свое здоровье, периодически планируя перерывы для «подзарядки аккумуляторов». Кстати, ему не стоит рассчитывать на однократное восстановление сил во время ежегодного отпуска — лучше каждый месяц хотя бы один выходной отводить на залечивание шрамов от повседневных стрессов.

Таков в общих чертах портрет идеального жесткого руководителя, который столь необходим в условиях современного производства. Но идеал потому и называется идеалом, что встречается в реальной жизни крайне редко и полезен в первую очередь тем, что дает ориентиры для самосовершенствования.Первый шаг на этом пути — трезвая оценка особенностей собственного стиля руководства и характера.

Допустим, что вы решили развить в себе способность в большей мере воздействовать на окружающих, и в первую очередь на своих подчиненных. Есть ли какие-нибудь рекомендации, как этого можно добиться? Да. Целесообразно сосредоточить свои усилия на решении следующих задач.

1. Научитесь излагать информацию кратко и ясно. Трудно рассчитывать на то, что вам удастся повлиять на своих подчиненных и изменить ситуацию в свою пользу, если вы привыкли говорить в манере «вокруг да около» и не умеете предельно ясно изложить своим подчиненным, что они, собственно, должны сделать.Постарайтесь сосредотачиваться на том, все ли, что вы говорите, относится к делу и излагается кратко и ясно.

Чтобы проиллюстрировать этот тезис, можно рассмотреть примеры формулировок одной и той же идеи.

«На нашем совещании главное — дать возможность всем изложить свои идеи. Я, как и остальное руководство нашей организации, чрезвычайно ценю ваши предложения. Я знаю, что вам было нелегко выкроить время для участия в нынешнем заседании и что все вы очень заняты. Я знаю, что рядовые работники и руководство с нетерпением ожидают нашего совместного решения, и надеюсь, что вы со всей серьезностью отнесетесь к стоящей перед нами проблеме» — туманно и напыщенно.

«Время не позволяет нам тратить свои силы на несколько совещаний. Нам необходимы ваши конкретные предложения по данному вопросу» — коротко и ясно.

2. Учитесь предельно однозначно идентифицировать свои цели и желания в ситуациях, в которые вы попадаете. Главное — дать собеседнику понять, чего вы, собственно, хотите, и сделать это коротко и ясно.

Снова для ясности рассмотрим две возможные формулировки одной и той же идеи.

«И я уверен, что вы полностью отдаете себе отчет в том, что принятие хороших решений требует от нас всей нашей энергии и знаний. В этой связи я хотел бы подчеркнуть, что высоко ценю ваши идеи». Заявление совершенно не выражает ни желаний говорящего, ни его призыва к собеседнику активно включиться в решение возникших проблем.

«Ваше участие в совещании имеет большое значение, а потому я просил бы вас обязательно приехать к самому началу». Это заявление предельно ясно.

3. Вырабатывайте привычку всегда четко излагать выгоды, которые принесет реализация предлагаемого вами решения. Покажем на примере.

«Я хотел бы, чтобы вы уделяли больше времени консультированию своих подчиненных».

«Я уверен, что если вы будете уделять больше времени консультированию ваших подчиненных, они лучше уяснят себе свои задачи и ваше подразделение станет работать еще лучше».

Вторая формулировка более убедительна и обладает большей силой воздействия, поскольку подчеркивает выгоды, которые ваше предложение сулит собеседнику.

4. Не бойтесь прямо сказать о негативных последствиях, которыми чревато для подчиненных несоблюдение избранного вами курса. Еще ниодному руководителю не удавалось успешно управлять коллективом лишь с помощью «пряника» — похвал и премий. И хотя не стоит «щелкать кнутом» над головами подчиненных постоянно, показать им кончик этого кнута в трудной ситуации или в случае провала порученного им задания порою очень полезно. Произносить тирады типа: «Мы уже несколько раз беседовали с вами о необходимости улучшить работу вашего отдела, но сегодня я хотел бы прямо сказать вам, что, пока вы не добьетесь реального улучшения, вам нечего рассчитывать на повышение или прибавку к зарплате» или «Если вам не удастся в ближайшее время добиться перелома в работе вашего отдела, я буду вынужден перевести вас на менее ответственную должность», конечно, не слишком приятно, но никто и не говорит, что работа руководителя — это синекура.

Допустим, вам удалось воспитать в себе большинство перечисленных черт и навыков и вы максимально приблизились к идеалу жесткого, но эффективного руководителя. Означает ли это, что вас с распростертыми объятиями примут теперь в любую организацию или сразу же станут куда больше ценить в собственной? Совсем необязательно.

К сожалению, за последние десятилетия во многих организациях предпочтение отдавалось руководителям-конформистам, чье главное достоинство заключается в том, что они никогда не оспаривают мнения вышестоящего руководства и исправно играют роль «приводных ремней», не более. Успех любителей поддакнуть вполне объясним — руководитель любого ранга обычно болезненно воспринимает сомнения в правильности его указаний со стороны нижестоящих и их самостоятельные решения, не соответствующие его линии (особенно если эта самостоятельность приносит успех).

Конечно, проще пойти на конформизм и обеспечить себе таким образом любовь подчиненных и благосклонность начальников. Временный успех это вам обеспечит, но надежной позиции не гарантирует, и ваше благополучие может исчезнуть при первом же столкновении с действительно сложной задачей. Если же вы станете сознательно воспитывать в себе умение твердо добиваться намеченной цели, не идя на компромиссы ради компромиссов, доказывая свою правоту и завоевывая себе сторонников делом, то в час реальных трудностей никому не удастся оспорить вашу ценность для организации, и ваши усилия окупятся сторицей.