Глава 1

Руководитель, начальник, менеджер-управленец

Кто такой руководитель, кто такой менеджер? Какие у него основные задачи и для чего он вообще нужен?

Я расскажу об этом самым простым языком, понятным любому, даже, думаю, школьнику, чтобы каждый интересующийся мог получить базовые знания об управлении. Постараюсь не грузить читателей теоретическими понятиями, а буду сжато, как квинтэссенцию, приводить примеры из практики.

Итак, линейный руководитель, как я уже говорил выше, может быть не самым умным, не самым быстрым

и необязательно должен долго проработать в компании. Это человек, который видит ситуацию системно — как Наполеон Бонапарт, весь гений которого состоял в том, что он видел ситуацию со всех сторон, знал, какие ресурсы и силы необходимо привлечь, а главное — понимал, как ими управлять.

Любой руководитель должен:

— видеть работу своего подразделения в целом;
— понимать, какие ресурсы необходимы для выполнения тех или иных задач;
— здраво и грамотно оценивать уже имеющиеся ресурсы, в первую очередь человеческие;
— добиваться целей, поставленных перед ним высшим руководством.

Это основа его деятельности.

Если мы рассматриваем компанию, где имеется не одно подразделение, то в число основных задач руководителя включается еще и взаимодействие со смежными подразделениями, с вышестоящими руководителями и их начальниками, а также с дружественными компаниями, например с теми, кому вы отдаете те или иные услуги на аутсорс, и так далее.

В чем же сложность назначения менеджера, линейного руководителя, начальника отдела? Скорее всего, эта процедура выглядит примерно так: хорошего сотрудника вызывают к руководителю и говорят: «Слушай, Коля, мы решили назначить тебя начальником отдела. Завтра ты приступаешь к своим обязанностям».

Коля несколько озадачен. Еще вчера он отвечал только за себя, был мальчик сам по себе, а завтра уже себе принадлежать не будет. Но до него это еще не доходит. Пока он пребывает в состоянии легкой эйфории: у него, наверное, вырастет

заработная плата, появятся какие-то преференции; ему теперь, вероятно, даже можно ходить без галстука и реже бывать «в полях». При этом Коля не до конца понимает, а что же ему делать дальше, — ведь никто не учил его руководить людьми, никто к этому не готовил.

Коля приходит на новое рабочее место, и начинается череда замечательных событий. Через какое-то время он либо чудесным образом выплывает, либо… Если хватит сил, то — по наитию, читая книги, изучая чужой опыт, задавая вопросы, понимая свои ошибки — он все-таки выберется из этой ситуации и в результате станет руководителем. Либо утонет под грузом огромного количества задач, которые, как вскоре выяснится, никогда не заканчиваются! Почему так? Да потому, что еще вчера Коля был классным парнем, хорошо работал в своем отделе, выполнял кем-то сформированный план и отвечал только за себя. А сегодня отвечает за 3, 5, 10, 25 бывших коллег, которые почему-то его не слушают. «Блин, ну что же вы такие бараны? Я же вам объясняю, как надо, а вы всё не понимаете и не понимаете!»

Колю мучит бессонница. Выходные он проводит на работе. Далее следуют развод с женой, проблемы с подчиненными, затем с начальством, потому что высшее руководство интересуется: «Коля, ну как же так? Ты же еще вчера был таким классным парнем, отлично работал и показывал великолепные результаты. Где же твои результаты сейчас? Почему подразделение-то падает? Да и ты сам, похоже, перестал что-либо делать».

А Коля молчит. Краснеет и молчит. Потому что ответить нечего, он не знает, что сказать. Раньше он получал задачу, просто хорошо ее выполнял, раз в неделю отчитывался на планерках и все было здорово. Получал премию — квартальную, годовую, — любил жену, выходные проводил с семьей и детьми. А теперь — все. У Коли ступор.

Я сейчас описал ситуацию кратко. На самом деле у нее много этапов, каждый из них я буду подробно рассматривать дальше. Но основные проблемы такого Коли:

— нет подготовки;
— нет понимания, что делать;
— нет знания даже первых шагов.

Новоиспеченные руководители, не имеющие управленческого опыта, даже если им далеко за тридцать, не понимают, с чего начинать. Их никто не научил управлять людьми, не передал навык. Может быть, грамотно передали дела и ознакомили с должностными обязанностями, но само понимание, как с ними справляться, осталось за кадром. И вот он, момент истины: «А зачем вообще мне была нужна эта должность?!»

Помимо страшного краха иллюзий — мол, начальником быть легко — есть здесь и положительные моменты. У каждого руководителя имеются перспективы: дальнейший карьерный рост, хорошее повышение зарплаты и в конечном счете возможность выхода в топ-менеджмент компании либо переход в другую компанию на более высокую должность; ну и, наверное, уже как высший пилотаж — создание своего бизнеса.

В любом случае каждый сотрудник компании проходит свой жизненный цикл, как и каждый руководитель и, собственно говоря, сама компания.

Что происходит в жизненном цикле руководителя?

Назначение

Первая руководящая должность — с небольшим количеством подчиненных, обычно невеликим функционалом

и не слишком серьезной ответственностью. В подчинении — от двух до пяти человек. Такое небольшое подразделение.

Дальше по схеме: он не справляется со своими обязанностями, вылетает из компании и начинает искать новую работу. В резюме пишет, что был руководителем, его приглашают на собеседование, где задают вопрос:

— Сколько людей было у вас в подчинении?

Он говорит:

— У меня было такое-то количество подчиненных, я выполнял такие-то задачи.

И на вопрос: «Почему вы ушли с предыдущего места работы?» — отвечает, что его там не поняли, недооценили, высший руководящий состав плох и так далее, и тому подобное.

Увольнение

Что происходит дальше? Горе-руководитель, идущий по этому пути, действительно глубоко убежден в том, что его и правда недооценили, в то время как он молодец, классный специалист, столько лет отдавший бывшему работодателю, и его следовало ценить только лишь за это. Но, к сожалению, все *немного* не так. И теперь он долго будет бегать от одного работодателя к другому. В результате, возможно, и наберется какого-то опыта, но чаще всего это опыт в прохождении собеседований, поиске новой должности, составлении и размещении впечатляющего резюме… Это один вариант пути, по которому может пройти руководитель, так и не став настоящим управленцем.

Но есть и другой вариант: новоиспеченный руководитель начинает изучать литературу, а затем применять эти знания на практике, причем тут очень важно и не погрузиться в теорию слишком глубоко, и не практиковать огульно что попало.

Если точнее, сценарий строится примерно так: поставлена задача, имеются теоретические знания, полученные за какой-то период — может быть, за час, два, три, максимум за день.

На следующий день после теоретической подготовки полученные **знания надо внедрить** на практике. Без этого все теории — просто звук пустой, шум ветра в коридорах, ни о каком результате и речи быть не может.

Сценарий внутреннего роста

Итак, первое, что необходимо сделать: получив теоретические знания сегодня, завтра же начать претворять их в жизнь, то есть внедрять, пусть хотя бы на 10–20%. Это лучше, чем прочитать гору специальной литературы и не внедрить вообще ничего.

Сценарий внутреннего роста настоящего управленца на самом деле прост: изучение, внедрение, получение обратной связи от коллектива и ее спокойный анализ, то есть объективная оценка состояния дел — что сделано правильно, где допущена ошибка, исправление ошибок (доработка); и вновь — изучение, внедрение, анализ, доработка.

Потом, через определенный период — как правило, от года до трех лет (у каждого по-разному, я называю средние временные интервалы), — управленец может шагнуть на следующую ступень: либо он приступает к руководству более серьезным подразделением, либо переходит в более крупную компанию.

Вот такие перспективы. Здесь все зависит от того, какой выбор он для себя сделает. Пойдет ли по первому пути и будет скакать с места на место, умело проводя самопрезентации и не более того? В каждой новой компании через три, максимум шесть месяцев его раскусят и попросят уйти. Это

в лучшем случае. А в худшем может последовать увольнение по статье, привлечение к материальной ответственности с возмещением ущерба. Но я не хочу увлекаться подобными пугалками, они не имеют прямого отношения к книге. Вряд ли «летуны» будут ее читать, если только не осозна́ют, что пора бы начать учиться руководить людьми.

Для меня предпочтительнее второй вариант. Кстати, человек развивающийся тоже перемещается с уровня на уровень с некоей периодичностью, что свидетельствует о его росте, потому что он к этому готов. Ему реально необходимо развиваться дальше.

Это важно

Умение управлять, как и любой другой талант, нужно постоянно оттачивать.