



Методический Вестник Руководителя

Вестник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 6. Сильные стороны. Выпуск 29. Каким бывает руководитель в разных бизнесах

Ключ к реальному управлению

Вестник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 6 «Сильные стороны»

Выпуск 29

Каким бывает руководитель в разных бизнесах

или 8 страниц – о том, как устроен бизнес не «азъ» и не «многорук»

Подписаться на вестник

(в телеграм, по электронной почте или в аудиоподкасте)

можно тут: **clyuch.zhandarov.com**

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Посмотрим системно.....	2
Ветеран.....	4
Старший товарищ.....	4
Заказчик на результаты управления.....	5
А если я не готов?.....	6
Хитрый ход.....	6
Общая схема эволюции систем управления и роли управленца.....	7
Квинтэссенция нашей методической работы.....	7

**

В позапрошлом году начал сезон про сильные стороны — но тут родился сын, и понял, что времени не хватает не просто на все, но и на часть всего :) Оставил вас без вестника. Прошу извинить.

В свете последних событий, хочется и про актуальное, и при этом сезон завершить. Попробую.

**

В конце предыдущего, 28-го выпуска мы задались вопросом: как устроен бизнес, если он не «Аз есмь» и не «Многорук». И кто в нём его владелец или руководитель.

Посмотрим системно

«Аз есмь» и «Многорук» по структуре довольно похожи. И там и там — есть схема «процессы + я». И «я» - это управляющая система. Могу делегировать что-то — но все равно ключевое звено я.

Вариант с другой схемой — когда управляющая система стоит отдельно от меня, она для меня не объект, а живой субъект. Да-да, я не оговорился. Не управляемая, а управляющая система.

И тогда моя роль в компании уже не «центральный мозг, без которого все не работает».

Моя роль в такой системе - либо «ветеран», либо «старший товарищ», либо (что реже) «командир-координатор» или (что еще реже) «заказчик на результаты управления».

А система имеет свой системный, часто коллективный «мозг», и этот мозг — самостоятелен.

Для этого важно понять, что система управления, или шире — любая система, будь то компания, коллектив — это живая система.

Что значит «живая система»? Это значит, что у системы есть субъектность. То есть свобода воли и свобода выбора. И как только вы за системой это признаете — появляется новое поле игры и взаимодействия.

- В нем больше неопределенности. Но в нем есть с кого требовать результат.
- Можно получить сопротивление или встречные требования. Но можно договориться и рассчитывать на выполнение договоренностей.
- Будет не все так как вы бы сами то решили — но система будет решать и использовать свой творческий интеллектуальный и волевой потенциал.

Учебно-методический центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Ежедневная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



И да, тут есть риск: когда плюсы такого положения дел, когда система самостоятельна — владелец получить хочет, а минусы — не хочет, он попадает в ловушку, и может оказаться «свадебным генералом».

- Типа «из текучки вышел, и не хочется в нее больше влезть» - но «они делают всё не по моему». И вроде бы надо наделить их самостоятельностью — но при этом «вижу, что недорабатывают, а я знаю как лучше и по-другому, и им про это говорю и советую».

В чем ловушка? Если начнут делать как говорит старший — то исчезнет субъектность, и снова «многорук» или «азь». А если не начнут — то получается тот самый псевдо-генерал.

Погоны на плечах есть, и заслуги есть, и авторитет признан. Но на процессы **не** влияет.

И получается ситуация неуправляемости. Точнее, ситуация управляема подчиненными руководителями. Но влиять на это псевдо-генерал не может. И мается:

- начать влезать = равно погрязнуть в текучке
- не влезать = равно смотреть на то, как неэффективно действуют.

Мы говорили про владельца — но это справедливо и для директора, и для руководителя департамента, и даже для начальника отдела.

Если теперь соотнести все варианты, о которых говорили в предыдущем выпуске, то получается такая схема: азь и многорук — это когда ситуация управляема.

В случае половинчатого наделения команды субъектностью получается псевдо-генерал. И это отсутствие управляемости, паралич управления. Но с возможностью «откатить все обратно», взяв руль в свои руки.

В случае наделения команды ролью «инфантильный субъект» получается псевдо-папа.

И это вообще не про управление. Это уход от контакта с реальностью в ролевые отыгрыши.

И это тоже потеря управляемости.

Но как уже говорили, варианты азь и многорук — это жесткое прямое ручное управление.

Когда руль в руках владельца. Или директора.

А есть вариант, когда владелец или директор влияет, управляет — но не сам сидит за рулем.

Когда большую часть решений генерируют другие люди. И они имеют на это и полномочия, и ресурсы. И не надо ни упрекать, ни вмешиваться в микроменеджмент, ни заниматься микроконтролем. Но система подконтрольна в целом.

Как это бывает?

Есть несколько вариантов.



Ветеран

Есть вариант, когда владелец или директор — среди своих управленцев остается старшим или главным по статусу, авторитету и само собой, по полномочиям и ответственности — но решения принимаются коллегиально. И по большей части вопросов — консенсусно.

В главном, остром и критичном последнее слово за ним. Но у остальных также есть вес, за ними признается право не соглашаться и т.д. Ветеран — первый среди равных, и не более.

Ветеран в единой связке с управленцами.

Он влияет — но не влияет тотально.

Решает он, но решает не только он.

Старший товарищ

Есть вариант, когда авторитет владельца столь высок, что не требуется согласовывать и убеждать. Когда он не просто первый среди равных, а реально старший товарищ.

Силен его авторитет — и даже вес его мнений, а уж тем более вариантов решений, которые он предлагает, очень высок.

Тут ему и проще и сложнее, чем ветерану.

Уговоров и переговоров почти нет. Но если сам промахнулся — они могут за авторитетом не увидеть. И развить теоретический промах в практический, со всеми последствиями.

Старший товарищ не управляет. Он задает вектор.

Он всегда задает вектор. Даже если он молчит и не вмешивается — он этим говорит «все нормально, меня устраивает, продолжаем»

И тогда:

- Либо ты, как старший товарищ, задаешь векторы постоянно
 - Это вполне рабочий вариант, надо только понимать: тебе и только тебе перепроверять свои иллюзии. Ошибся — команда реализует твою ошибку.
 - И еще важно не путать ситуацию «многорук» и ситуацию «старший товарищ, плотно погруженный в дела». Многорук — решаешь и доводишь до конца ты сам. Старший товарищ - решают и доводят до конца они, а не ты.
 - тебе не приходится ничего визировать, контролировать или разъяснять.
 - система управления работает сама
 - но вектор задаешь ты



- Либо, чтобы застраховаться от единоличных иллюзий, векторы вырабатываются ими
 - Ты свои весомые мнения либо выдаешь последними, либо вообще держишь при себе
 - А когда предлагаемое ими не совпадает с твоим — не выдаешь утверждений, а задаешь вопросы
 - либо пока либо противоречия и риски предлагаемого не станут видны — и тогда они пойдут искать новые варианты
 - либо пока сам не убедишься, что предлагаемое тебе как минимум не хуже того, что ты сам бы предложил. А порой и лучше.

Заказчик на результаты управления

Тут самостоятельность еще выше.

Не требуется быть ветераном или старшим товарищем. Не надо иметь большой вес — да и нет его в такой схеме. Есть группа управленцев, которая признает статус заказчика, играет по утвержденным правилам игры, отвечает за вверенное, и за то, чтобы получать отдачу и развивать. Имеет полномочия распоряжаться ресурсами. И полную автономию в текущих решениях и действиях.

А рамки «куда идем», «за счет чего, на чем делаем упор», «что приемлемо а что нет», «сколько планируем получить и потратить» и т.д. - согласовываются отдельно:

- куда идем = цели
- за счет чего, на чем делаем упор = стратегия
- что приемлемо, а что нет, чем руководствуемся при принятии решений = политики (учетная, производственная, коммерческая и т. д.)
- сколько планируем получить и потратить = бюджет
- чем можно распоряжаться, и какие решения принимать не согласовывая = рамки самостоятельности и полномочий

Тут нужна система контроллинга — сбора информации так, чтобы она была и проверяема, и достоверна. И не получится «сидеть в кабинете и почивать на лаврах» - все равно надо бывать и в поле, и на складе, и на производстве.

Но в целом ситуация — есть зрелая управляющая система, с которой можно договориться.

– А можно и не договориться?

– Конечно. Но тут просто надо понимать что такое не образуется по нажатию на конопку. Такие отношения выстраиваются. Но к ним все равно можно прийти только через признание субъектности системы управления. Через принятие того факта, что эта система отдельная от тебя. Самостоятельная.



А если я не готов?

- Так они же упрутся в своих заблуждениях, а я доказывай каждый раз, что надо по-другому? Не-не-не...

— ...скажет кто-то.

И тем самым он обозначит, что ему такие отношения с командой управленцев — с большим доверием, с большими полномочиями, с большей ответственностью — пока рановаты. Не готов. Это не плохо или хорошо. Это просто так есть.

Но для тех, кто почти готов, есть хитрый ход.

Хитрый ход

Можно взять владельца, и сказать:

– представь ситуацию, когда тебя наймут друзья (ну или хорошо знакомые тебе люди, которых ты давно знаешь и уважаешь), попросят вырулить ситуацию в их бизнесе; ты сможешь работать, не согласовывая с ними каждый свой чих, не докладывая ежедневно что сделал и что собираешься делать; просто на старте согласишься с ними вариант «к чему все должно прийти» и рамки «что приемлемо что нет»; сможешь?

– да запросто!

– а смог бы, если бы у тебя не было опыта быть владельцем ранее — но был бы директорский опыт?

– ну тоже да, голова то у меня все равно та же

– так вот и твои управленцы, которым ты пока не даешь ответственности, полномочий и ресурсов — способны... ну, или часть из них могут быть способны; но ты пока не выбираешь так с ними строить отношения, ты имеешь все плюсы и минусы такой ситуации. Они видят, понимают, способны — но руки связаны, и мотивации работать меньше и меньше...

– ндааа...

Справедливости ради, стоит добавить, что сами по себе такие зрелые управленческие коллективы не возникают — их надо выстраивать, слаживать, помогать им созревать.

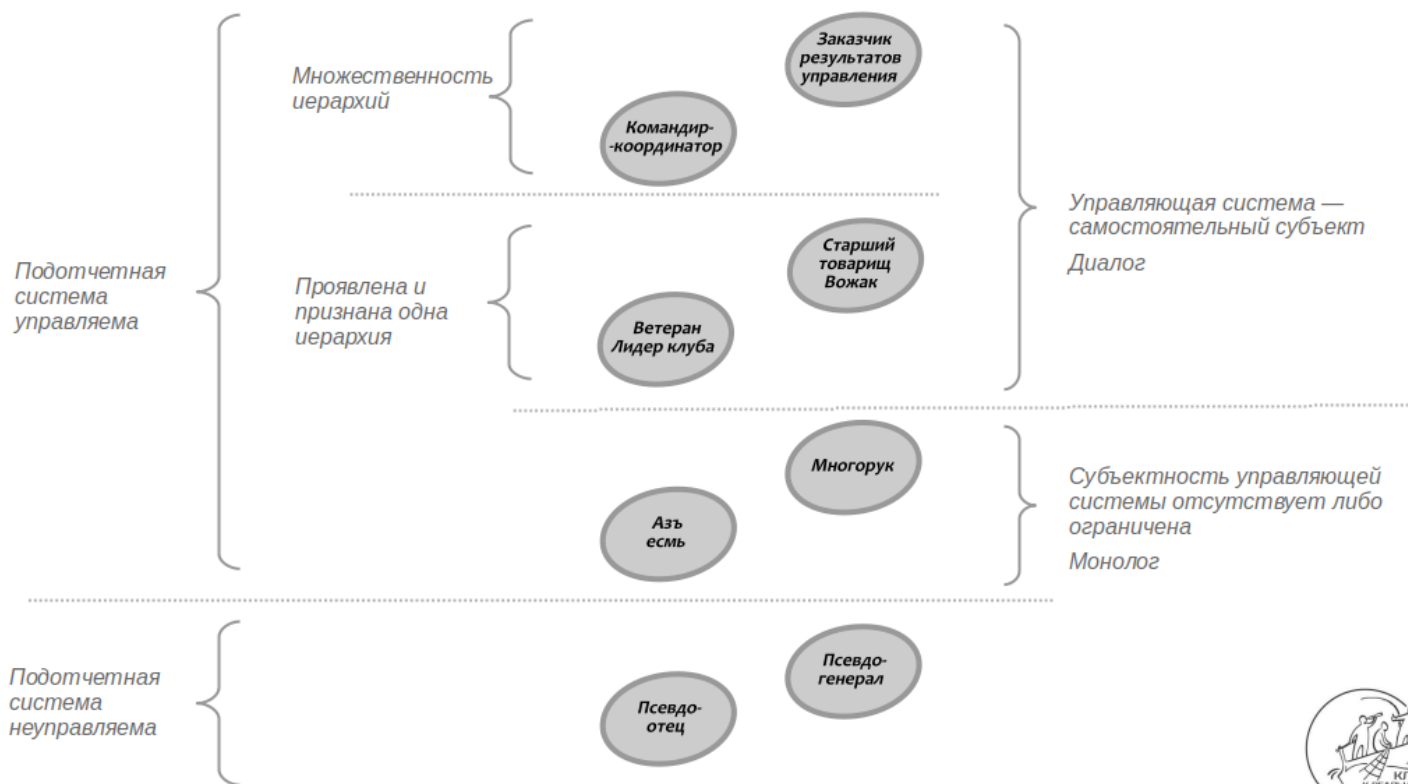
И тут появляется еще одна роль - «**командир-координатор**». Она переходная, и про нее поговорим отдельно в следующем сезоне.



Общая схема эволюции систем управления и роли управленца

Понятно, что это крайние варианты, а жизнь богаче схем. Но выделение схематичных черт помогает понять логику видов систем управления, и их эволюции.

Псевдо-отец и псевдо-генерал — это неуправляемая ситуация. Остальные — управляемая.



Но азъ и многорук — это система монолога, где все управление сводится к главному управленцу, а субъектность остальной управляющей системы отсутствует или игнорируется. Ветеран и Старший товарищ — тут уже субъектность управляемой системы признана. Но иерархия всего одна. А в системах, где управляющая система полностью автономна — есть множественность иерархий. И об этих системах тоже подробнее в новом сезоне. А в следующем, последнем выпуске текущего сезона — поговорим о том, как выделить сильную сторону бизнеса, когда он именно что «азъ» или «многорук».

Квинтэссенция нашей методической работы

И в завершение выпуска — тадам! - новость. Всё это время мы не сидели сложа руки. Мы с командой Учебно-методического центра «Ключ к реальному управлению» довели нашу многолетнюю работу до долгожданного финала, квинтэссенции. Предмет нашей особенной гордости: два прикладных курса, которые по своей практичности стоят в одном ряду с курсом вождения и курсом кройки и шитья.

Учебно-методический центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Двухдневный «Управленческая ясность»

- Возможность освоить то базовое, без чего не работают самые правильные и отточенные инструменты управления. То самое, что опытные получили с опытом, но очень редко могут выразить словами.

И недельный «Сила управления»

- Семь предметных областей, в которых нужно разбираться руководителю, чтобы ориентироваться в происходящем, иметь точку опоры в неопределенности, а также учиться на собственном опыте и поступательно развивать свое управленческое мастерство.

По итогу - руководитель получит инструменты как ему избавиться от проблем и выйти из текучки — научиться адекватно разбираться в предметной области управления людьми, подразделениями и рабочими процессами. И поэтому дальше сможет сам успешно повышать свое мастерство в решении главных задач управления.

Если вы хотите пойти на курс - просто подписывайтесь на канал «Бортовой журнал» <https://t.me/bortovoyzhurnal> - там все наши мероприятия, публикации и материалы, записывайтесь на ближайший курс и приходите.

А если хотите сначала попробовать и позадавать вопросы — приходите на один из наших вебинаров. На каждом мы рассказываем простую прикладную управленческую практику, которую можно брать и пробовать. А затем можно прийти на онлайн-мастерскую, где разобрать результаты выполнения практики или какой-то свой управленческий кейс.

Анонсы вебинаров и ссылки - на канале “Бортовой журнал” <https://t.me/bortovoyzhurnal>
Подписывайтесь, задавайте вопросы в комментариях и приходите.

Нашли выпуск полезным? Перешлите ссылку друзьям, коллегам или партнерам.
И до следующего выпуска.

Ждем ваших писем, ситуаций и задач для разборов.
Подписывайтесь, чтобы не пропустить.

Темы и вопросы, которые вам интересны, пишите на clyuch@zhandarov.com, включим в следующие разборы.
До следующего выпуска!

Виталий Жандаров,
Учебно-методический Центр
«Ключ к реальному управлению»