

Номер выпущен при
поддержке компании



T&D DIRECTOR

№ 56 2016 www.td-director.ru

Вячеслав Летуновский
Системное развитие
организационной зрелости
через развитие персонала

Максим Долгов
Виды команд в бизнесе

Андрей Анучин
Кто виноват:
бодинамика
и бодидиагностика

Наталья Переверзева
О базовых и дополнительных
управленческих навыках

О базовых и дополнительных управленческих навыках



Время меняет реальность и актуальные знания становятся другими. Это факт. И сегодня большинство руководителей находится в активном поиске тех знаний, навыков, дополнительного опыта, которые реально дадут новый виток не только развитию бизнеса, но и людям, которые в этом бизнесе находятся. Возникает вопрос – какие это знания? Какой это опыт?

Об этом мы говорим с Натальей Переверзевой, основателем и управляющим партнером компании Style of Success Business Development, Executive coach ICC, кандидатом философских наук, автором курса обучения коучингу “Конструктивный стиль управления”

– Чему нужно научиться руководителю, чтобы быть эффективным, создать и развивать свой бизнес, свои проекты?

– Когда мы говорим об управленческих навыках сегодня, когда значительная часть компании переживает кризис в ситуации постоянных изменений, трансформации, неопределенности, и во внешней среде, и внутри организации, мы понимаем, что эта ситуация требует определенных знаний, способностей, умений и навыков от людей, которые работают в ре-

жиме многозадачности и выполняют управленческие функции. От руководителей, как на уровне среднего или высшего менеджмента, так и на уровне владельца компании, ждут результатов, решений в определенные сроки, по-другому, как правило, не бывает. И чем выше уровень, чем больше ответственность, тем больше ресурсов необходимо человеку для движения вперед.

– В чем же трудность дальнейшего развития?

– Обычно, руководителями становятся люди с потенциалом хорошего организатора и предпринимателя. До какого-то момента человек реализует свой потенциал, у него

Есть руководители, которые не готовы к таким радикальным мерам как расставание с людьми, они ценят их как ресурс и тут встает вопрос, как оценить насколько команда топов готова включиться в процессы трансформации внутри организации, в изменение стратегии.

все получается, и затем происходит замедление в его движении вперед, происходят «пробуксовки» и проявляется нехватка ресурсов, внутренний кризис. Особенно такая ситуация обостряется в период кардинальных и/или постоянных изменений, внешних кризисов в обществе. С одной стороны – трудность, проблема в движении вперед. С другой стороны – это возможность найти и овладеть дополнительными ресурсами для дальнейшего движения вперед уже по-другому!

В такой ситуации человека можно заставить и с недостаточным владением базовых управленческих навыков, и с недостатком дополнительных управленческих знаний и навыков, включая и управление самоэффективностью, и управление людьми, и управление процессами.

- Как можно разграничить эти навыки?

– Если рассматривать в целом управленческие навыки, то уместно различать основ-

ные, базисные навыки и дополнительные навыки, которые обусловлены настоящей ситуацией, требованием внешней среды.

Здесь можно подходить с разных сторон. Возьмем классику менеджмента – модель PDCA Деминга-Шухарта из классики менеджмента, включающую основные этапы управления, когда вначале мы планируем, потом опробуем действием на практике, анализируем и корректируем и потом осуществляем полностью. Это классический подход. И на основе его можно определить и выявить основные навыки. Прежде всего, это планирование, постановка и распределение задач, делегирование их, организация работы, оценка и регулирование деятельности, контроль

и снова планирование. Это базовые навыки. И как показывает практика, средний менеджер базовыми навыками, как правило, обладает слабо и нужно их этому обучать. Иногда даже топ-менеджеры слабы в некоторых базовых навыках. Особенно это касается правильного распределения задач и ответственности, делегирования полномочий. Поэтому сейчас это является запросом у руководителей и фокусом внимания для многих бизнес-тренеров, спикеров. Делегирование четко связано с ответственностью – принятием ответственности, распределением ее и предоставлением обратной связи. А вот эти аспекты определения ответственности и грамотной обратной связи уже являются дополнительными навыками, оттачиваемыми базовые.

Если говорить еще о более современных базовых навыках, здесь можно взять подход Ицхака Адизеса и его модель PAIE, которая подразумевает, что совершенное базовое управление включает четыре основные функции: 1 – производство результатов, 2 – администрирование, 3 – генерация идей, 3 и 4 – коммуникативность, интеграция, организация людей в продуктивном взаимодействии и/или единой сплоченной команде. В каждом человек эти четыре функции так или иначе проявлены. На практике у человека обычного проявляется наиболее ярко не более одной функциональности, стороны. Однако, прокачать все функции возможно и

проявить недоюженный талант в управлении и лидерстве. Такие комплексные управленческие навыки руководителя важны для современной организации. Однако, больше в компаниях стремятся формировать команды из людей, в каждом из которых проявлены все эти функции поочередно. Тогда команда хорошо работает и реализует максимально свой командный потенциал для решения задач. Но это уже иной аспект обсуждения. Хотя и в этом проглядывается необходимость для современного руководителя в знаниях и навыках формирования эффективных команд. И данный навык грамотного формирования команд по Адизесу будет уже дополнительным к базовым комплексным управленческим навыкам и знаниям.

– Кто должен развивать управленческие компетенции у руководителей: сам человек или организация, где он работает?

– Интересный вопрос. С одной стороны невозможно обучать того, кто не хочет обучаться и развиваться. В данном случае

должна быть внутренняя мотивация у человека к развитию, карьерному росту, наращиванию своего потенциала управленческого. Ведь достаточно людей вокруг, кому управление абсолютно не интересно и они в какой то момент выполняют управленческие функции как их понимают, а развиваться профессионально как управленец желания нет. Тогда появляется сопротивление всевозможным «подталкиваниям» со стороны организации к обучению, трансформации, сопротивление новым внедряемым подходам в управлении в компании. И здесь очень важным становится определить: кого стоит дальше развивать и двигаться вместе, а с кем проститься. Поэтому, с другой стороны, организация как среда, в которой работает сотрудник, а мы сейчас говорим об руководителях любого уровня, должна обеспечивать условия для эффективной работы, способствовать развитию руководителей для развития самой компании и бизнеса. Однако, особенно в период кризиса, когда в компаниях пересматриваются, оп-

тимизируются и сокращаются все затраты, в том числе и прежде всего, на развитие и обучение сотрудников, стоит реально оценивать баланс между вложением ресурсов в развитие руководителей и трансформацию эффективных подходов в компании и времени отдачи от этих вложений.

– Насколько наш руководитель готов в принципе к трансформации в компании? Как реагирует заказчики, способны ли они воспринимать то, о чем ты сейчас говоришь?

– Алексей, ты задаешь прямые вопросы. Хорошо. В прошлом году я проводила исследование, где был вопрос об интересе к изменениям, какие запросы могут быть у руководителя в части изменений. Запросы на изменения конечно же, есть – кризис заставляет меняться. В основном это запрос на то, как трансформировать сознание людей, как внедрять изменения без материальной мотивации. У кого-то есть четкое понимание такого запроса – я руководитель, я знаю куда двигаться и кто не со мной, я с этими людьми расстанусь. Есть руководители, которые не готовы к таким радикальным мерам как расставание с людьми, они ценят их как ресурс и тут встает вопрос, как оценить насколько команда топов готова включиться в процессы трансформации внутри организации, в изменение стратегии. Важно понять кто готов к этому: кому-то нужно «доращивать» навыки и знания, а кому-то

нужно просто раскрывать имеющийся внутренний потенциал, кому-то повышать лояльность и вовлеченность, работая с интеграцией ценностей людей и компании. Аспектов здесь может быть много. И тут важная ценность не самого одноментного обучения (например, программы тренинга или даже нескольких), а тех людей, которые могут сопровождать эту трансформацию внутри компании, помимо собственника. Потому как период трансформации сознания, поведения людей в системе, руководителей, ТОП менеджмента в организации как основных проводников желаемых изменений, не происходит быстро, требует времени и постоянной поддержки и внимания.

– Интересный момент – если сотрудник не готов, то от него нужно отказаться. Скажи, насколько сегодня руководители готовы отказываться от своих людей, от тех, кто якобы не хочет меняться?

– Я думаю, что большинство руководителей готово расстаться.

В 80%-90% российских компаний и представительствах иностранных компаний, работающих на российском рынке, принято убеждение, что «люди не меняются» и «незаменимых нет». В части компаний забота проявляется не во вложении в развитие руководителей, а в компенсационные пакеты при расставании. И лишь в 10% компаний проявляют максимальную заботу о людях, о своих руководителях, когда стремятся сохранить и изменить людей для изменений в компании.

– Это хорошо или плохо?

– Мое мнение однозначно – прежде чем расставаться с тем или иным человеком нужно понять, насколько он может идти с тобой еще дальше и поддерживать тебя. То есть, если лояльность человека сохранена, важно измерить, что именно ему мешает принять изменения, какие у него убеждения, которые мешают эффективно работать дальше. Вопрос здесь стоит в ресурсе времени с привязкой к финансам компании. Работа на осознание, изменение установок, формирование новых установок, то есть трансформацию сознания топа или сотрудника, чтобы он стал проводником изменений и включился в работу – на это нужно время. Это время будет затрачено на внутреннюю трансформацию человека, а не на генерацию прибыли компании здесь и сейчас. И еще точно бывают сомнения значительные:

а эффект то будет от этой трансформации сознания и какой? И в этой ситуации собственник стоит перед выбором – или я совсем отказываюсь от этого сотрудника и меняю всю систему в компании без него, чтоб не мешал и таким образом экономлю время и силы. Или у меня есть ресурс времени и финансовые возможности, чтобы людей удерживать, поработать с ними, чтобы на новом витке их развития повысить их вовлеченность, что принесет значительную прибыль в будущем. Вот формулы «прибавленной стоимости» руководителя от проведенной работы с ним я не знаю. Все существующие данные так называемого ROI от развития руководителей, лидеров, кадрового резерва определены статистически по результату выполненной работы, из чего и делают прогнозы результативности. Здесь больше играют значение факторы, которые оцифровать трудно.

Скажи, насколько сегодня руководители готовы отказываться от своих людей, от тех, кто якобы не хочет меняться?

– Я думаю, что большинство руководителей готово расстаться. В 80%-90% российских компаний и представительствах иностранных компаний, работающих на российском рынке, принято убеждение, что «люди не меняются» и «незаменимых нет».

Многое зависит от мастерства и опыта коуча или их команды.

– На мой взгляд, сегодня эффективность человека возникает тогда, когда он сам этого хочет. Что ты думаешь об этом?

– Нет, я не согласна. Можно хотеть, можно быть лояльным этой компании, и так далее. Но сколько бы я не прикладывала усилий, у меня получаться не будет. И здесь «могу» играет ключевую роль.

– А как же, если человек может, но при этом не хочет?

– А вот здесь и нужно понять – почему человек может, но не хочет. И тут возникает вопрос ценностей. Именно в осознании ведущих ценностей как внутренних мотиваторов в деятельности состоит суть эффективных взаимоотношений с людьми. В этой ситуации нужно понять, почему человек не хочет, что ценно для него самого. И эту ценность нужно определить, найти, изменить его установки (например, обиды на компанию). В противном случае человек просто потеряет интерес к этой работе. И если мы не находим стимулы для него или не можем их запустить, то да, с человеком остается только расстаться. В моей практике, с людьми расстаются решением сверху, без вопроса о том, что мотивирует человека на работу. Эти вопросы не задаются. Решение принимает руководитель. И в этом проявляется также необходимость дополнительных знаний и навыков для руководителя в умении мотивировать людей не только материальными бонусами, а в большей степени нематериально, понимая внутренние стимулы и управляя ими грамотно.

– То есть директивный подход все же имеет место быть ?

– Да, конечно. Такой подход у нас в 70% компаний. Так легче и удобнее управлять как кажется.

– Насколько такой подход эффективен сегодня?

– Практика показывает, что директивный подход теряет свою эффективность, потому что «сказал-сделал» не работает так, как раньше. Меняется ментальность людей и внутри компании, и между людьми, и директивный подход сегодня не работает. Люди становятся образованнее, умнее, занимаются саморазвитием, становятся более самостоятельными, видят для себя альтернативы. И при нынешней ситуации возможно только договариваться с людьми, выбирая разные способы и методы. Кто-то выбирает манипулятивные инструменты, кто-то конструктивные.

– Можно ли руководителя научить?

читать недирективности? Готовы ли руководители этому учиться?

– Научить и научиться можно всему. Вопрос здесь в самом запросе руководителя, когда он сам понимает, что то, что он делал раньше, уже не работает. Руководители понимают, что нужно что-то еще, чтобы управлять эффективно. Прямого запроса на не директивность, конечно же, нет, потому что многие руководители просто не осознают, что они управляют директивно. Им так привычно и все, нормально: «я начальник, ты – дурак», «не сделал, не хочешь – никто не держит». Сотрудник, возможно, возмущаться не будет, но эффективность снизит свою и уйдет со временем. Объяснения уходят может быть объективно много. Руководители живут в своей реальности, у них другие немного измерения. И руководитель может прийти с запросом на коучинг и сказать, что мне нужна лояльность и вовлеченность сотрудников или реорганизация, а методами, которыми я работаю, понимаю, что не получается кардинально что-то сделать. Нужно сделать по-другому. Что и как еще возможно сделать лучше? Как это можно сделать помягче? Как сделать, чтобы меня больше уважали, чтобы больше понимали и лучше работали? И так далее... Вот такие запросы бывают.

– А понимает руководитель, что изменения возможны только, если он меняется сам?

– Когда руководитель понимает, что ему нужны изменения, у него уже есть определенное решение – меняться самому или менять ситуацию вокруг. В зависимости от этого и будут изменения. Если человек понимает, что нужно начинать с себя и менять что-то в себе, то он начинает искать что-то новое – новые курсы, программы, какие-то материалы. Кто-то справляется самостоятельно, кто-то находит себе так называемого наставника или коуча, кто его «подпинывает» и стимулирует не останавливаться на протяжении определенного периода времени. Эти изменения моментальными быть не могут.

– Какие еще дополнительные навыки и знания нужны сегодня руководителю?

– Это, прежде всего, умение предотвращать и разрешать конфликты, грамотно общаться с сотрудниками, выстраивая партнерские отношения, грамотно уметь предоставлять обратную связь своим сотрудникам и руководителям сверху,

партнерам. Также хочу отметить навыки ведения переговоров, ораторские навыки и навыки публичных выступлений, умение выстраивать эффективное общение с иностранными партнерами с учетом различий в культурах других стран, то есть знания межкультурного менеджмента и владение интеграции различий в межкультурных коммуникациях.

Последний акцент становится все популярнее сегодня. Межкультурный менеджмент как понятие возник в 90-ые годы, когда упал железный занавес и стали внедряться бизнесы в России из Европы, Азии, Америки, а российские бизнесмены начали осваивать другие страны более активно и широко: Китай, Европу, США. Тем самым произошло сращивание культур. И в этом-то и сложность разных подходов в построении бизнеса в межкультурной среде с представителями разных стран...

Классификации культур существует известных несколько. Мне бы хотелось остановиться на одной базовой. Один из известных основателей межкультурного менеджмента Роберт Льюис разработал классификацию типов культур, благодаря чему можно определить более ясно и структурированно различия между ними и сходства для выстраивания эффективного общения. Он разделил культуры на:

1. моноактивные (линейная активность) – культуры, ориентированные на дело, представители которых жестко планируют свою жизнь, составляют расписания, четко следуют намеченному, выполняют последовательно одно за другим дела в одну единицу времени, бережно относятся ко времени, ориентируются на выполнении задач, не на общение, уважительно относятся к власти и законам. В этих культурах ценятся факты, точные данные, логика, технические умения. Решение принимает как правило руководитель. Менеджеры управляют согласно иерархии, статуса, должности. Выстраивают официальные отношения и их поддерживают. Предпочитают разделять рабочее и личное. Яркими представителями являются Америка, Германия, Швейцария, Великобритания, Швеция, Латвия, Австрия, Чехия, Норвегия – то есть западные и северные страны.

2. полиактивные (многомерная активность) – культуры, ориентированные на человека, представители которых подвижные,

общительные, энергичные, эмоциональные, красноречивые, умеющие убеждать, привыкшие делать сразу несколько дел одновременно, планирующие дела не по расписанию, а гибко смещающие по степени относительной привлекательности, значимости на настоящий момент времени. Основным в общении является энергичный диалог, могут постоянно перебивать, не дослушивать, делаю акцент на эмоциональную передачу информации друг другу, сильно жестикулируют и проявляют

активную мимику. Для представителей этих культур свойственно устанавливать неформальное общение, реализация семейственности в рабочих коммуникациях – эдакая большая семья на работе. Предпочитают смешение личного и рабочего. Менеджеры управляют благодаря неформальным связям, налаженным коммуникациям. Яркими представителями этой культуры являются Бразилия, Мексика, Италия, Португалия, Испания, Греция, Мальта, Греция, Африка, Латинская Америка – то есть южные страны.

3. реактивные – культуры, ориентированные на процедуру взаимодействия, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, скромности, дипломатичности,

Мое мнение однозначно – прежде чем расставаться с тем или иным человеком нужно понять, насколько он может идти с тобой еще дальше и поддерживать тебя. То есть, если лояльность человека сохранена, важно измерить, что именно ему мешает принять изменения, какие у него убеждения, которые мешают эффективно работать дальше. Вопрос здесь стоит в ресурсе времени с привязкой к финансам компании.

такту, сдержанности, осторожности во взаимоотношениях. Основными ценностями является гармония во взаимоотношениях, терпеливость, почтительность, бережное отношение к своей репутации и репутации других наравне с высоким уровнем профессионализма и компетентности. Представители этих культур редко являются инициаторами действий или дискуссии, потому что это может задеть партнера, уважают партнера, внимательно слушают больше, чем говорят, выдерживают паузу, не перебивают собеседника. Основным в общении является монолог. В общении свойственна ритуальность. Внешне отличаются сдержанной жестикуляцией и мимикой, поддерживая степень непроницаемости эмоциональной. Менеджеры управляют с помощью знаний, терпения, спокойного контроля, создавая гармоничную атмосферу для работы в команде.

Яркие представители этой культуры – Китай, Япония, Вьетнам, Таиланд, Корея, Тайвань – то есть восточные страны.

Знание ясное различий в ценностях и особенностях культур, умение определять реальные различия от надуманных стереотипов, умение находить сходство и управлять различиями являются важными дополнительными навыками для руководителей в иностранных компаниях, для руководителей крупных проектов, где участниками являются представители различных культур и важно предотвращать непонимание, возможные конфликты, срывы в работе.

Таким образом мы видим, что современному руководителю реалии жизни диктуют самые высокие требования к знаниям, управленческим навыкам и, безусловно, личностным качествам.

– Какой подход для руководителя в развитии является наиболее продуктивным?

– Я не открою ничего нового, сказав, что в каждом случае будет наиболее продуктивным свой подход. И это может быть, прежде всего книги и тематические бизнес-статьи, тренинги и индивидуальный коучинг, практика и еще раз практика. Ключевым является скорость нахождения необходимой актуальной информации для решения вопросов и задач в практической жизни, расширять свои знания и набирать навыки так, чтобы руководитель получал больше удовлетворения от своей работы, сотрудники были продуктивными и довольными, и компания раз-

вивалась, приносила прибыль или решала социальные значимые задачи... Откуда современный человек черпает прежде всего свои знания как можно оперативнее? Ведь время для всех существует одинаково: 24 часа в сутки и не более. Да, есть интернет. Однако, такие знания не гарантируют основательных навыков и лучшего опыта в данной конкретной ситуации. Поэтому одним из эффективных подходов для руководителей является обмен релевантным опытом. Что сейчас и осуществляется благодаря различным мероприятиям: бизнес-митапам (business meetup), независимым Советам директоров, примером сейчас является Личный Совет директоров, организуемый фондом Игоря Рыбакова совместно с Оскаром Хартманом, суть которого в регулярных закрытых встречах руководителей различного уровня по группам одного формата в составе 8-15 человек, где можно доверительно и конфиденциально делиться своим опытом и получать опыт от других участников. Такая международная практика существует уже на протяжении более 60 лет и показывает свою состоятельность в том, что у участни-

ков таких встреч при условии регулярности и сохранении команды участников, бизнес развивается впереди средних показателей по рынку.

Так что форматы и подходы для развития управленческих навыков, управленческого опыта существуют и на практике подтверждены в своей эффективности, чтобы «давать новый виток» и развитию бизнеса, и людям, которые в этом бизнесе находятся.