

Лекция № 15

Эффективное управление

*"Наступает эпоха социотехнических систем.
И те из нас, кто способен интегрировать
человеческий и технический факторы,
будут наиболее соответствовать своему времени!"*
Эдгар Шейн.

Управление в наступившем тысячелетии требует наличия у лидера следующих врожденных способностей и приобретенных навыков:

- способность управлять собой;
- утверждать общественные ценности, основанные на четких личных целях;
- делать упор на постоянный личный профессиональный рост;
- развивая креативное мышление способствовать внедрению инноваций;
- иметь высокую способность, влияя на окружающих, через свои знания, достигать поставленной цели применяя современные управленческие подходы;
- способность определить склонность подчиненных к обучению в векторе профессиональной деятельности, развивать профессиональные их навыки;
- обладать врожденными лидерскими качествами формировать, управлять и развивать эффективные рабочие команды.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, не считается, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей в векторе достигаемых целей и порядком решения производственных задач. Когда какие-либо из этих способностей, наклонностей и приобретенных навыков у руководителя, возникает ограничение в деятельности человека и, как следствие, одного из бизнес процессов организации. Таким образом, из приведенного выше определения может быть выведен список потенциальных ограничений для руководителей не обладающих стратегическим мышлением:

1. Неумение управлять собой.

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер обязан уметь обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свой профессионализм. Есть руководители, которые рискуя своим здоровьем, позволяют волнениям и коллегам поглощать свою энергию. Такие руководители, не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свой энергетический потенциал и рабочие навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни.

2. Размытые личные ценности.

От руководителей ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и основополагающих принципах. Если личные ценности недостаточно ясны, ему не хватит твердых оснований для утверждения своего решения, которые могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы достижения цели или те ценности, которые не соответствуют времени, ограничены в перспективной деятельности.

3. Смутные личные цели.

Руководители влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая определенные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты упускают важные возможности, а на второстепенные вопросы тратят энергию теряя время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других.

4. Остановленное саморазвитие.

Руководители способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут сосредоточиться на своих сильных сторонах мало работая над собственным ростом. Поэтому они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют своим сильным и пока скрытым способностям оставаться неразвитыми, теряют природную интуицию, деловая жизнь превращается в рутину тем

больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск.

5. Недостаточность навыка решать проблемы.

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить в жизнь решения, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают действиям руководителя.

6. Недостаток творческого подхода.

Часто у руководителей недостаточно развито умение творчески подходить к решениям инновационных задач. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует высокой энергетики, чтобы бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен в деятельности способствующей развитию системы.

7. Неумение влиять на людей.

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, не предрасположенным к изучению собственных управленческих подходов, не хватает умения понятно объяснить их ни себе ни подчиненным. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться

среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен.

9. Слабые навыки руководства.

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется навыки, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения — оставляют желать лучшего. Мало признается вклад руководителя, а моральное состояние группы быстро ухудшается.

10. Неумение обучать.

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, он не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны.

11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, руководители знающие и применяющие на практике акмеологические принципы, объединяться с другими, используя их сильные стороны в дополнение к своим слабым. как в индивидуальном плане, так и командами. Однако, как показывает практика, в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он считает, что можно ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается рутинными трудностями или не дает отдачи. Когда не создан благоприятный климат и эффективные рабочие механизмы, можно утверждать что менеджера ограничивает низкое умение сформировать команду.

Работа требует всей энергии человека, полной поглощенности ею, не свойственная деятельность может выжать из руководителя всю его решительность, творческую силу, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморализацией и даже страдают

психосоматическими расстройствами. Если менеджер вынужден пренебрегать своей предрасположенностью к деятельности, недостаточно серьезно относится к своим сильным сторонам, долгосрочный эффект производительной, успешной деятельности весьма сомнителен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно к неудачам в работе. Чтобы предотвратить саморазрушение и управлять другими требуется эффективно управлять собой. Добавим, познав себя – увидишь другого.

Управление собой — сложная задача, поэтому полезно определить характерные черты руководителя, хорошо управляющего собой.

- В здоровом теле – здоровый дух;
- Отсутствие вредных привычек;
- Энергичность и жизнестойкость;
- Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе;
- Способность справляться со стрессом;
- Эффективное использование времени.

Все аспекты управления собой взаимосвязаны, но для удобства рассматривается проблема с четырех точек зрения: 1) поддержание физического здоровья, 2) рациональное распределение сил, 3) преодоление трудностей, 4) оптимальное управление энергетическим ресурсом.

Рациональное распределение сил. Человеческую энергию можно описать как потенциальную способность к восприятию, развитию и достижениям. Некоторыми она воспринимается как конечный ресурс. Но человеческая энергия — это более сложное явление управляемое психологией деятельности. Наблюдения свидетельствуют, что человеческая энергия наряду с физическими имеет психологические источники. Энергичность человека уменьшается или увеличивается эмоциональными причинами.

Управляя энергией эмоций можно использовать психическую энергию в позитивно - созидательном направлении, а можно — в негативном - разрушающем. Можно подорвать эффективность работы других, подавляя или унижая их, нагружая их деятельность через слабые стороны, также можно блокировать рост своей эффективности, подавляя или не признавая свои чувства.

Многие менеджеры неспособны или не желают считаться со своими чувствами. Они отвергают эмоции как досадную помеху — нежелательное вторжение в деловой мир. Многие эмоции они считают отрицательными и

были бы рады исключить их из своей деловой жизни: гнев, страх, ревность, самоумаление, ранимость. Эмоции, которые они признают (и причины, по которым они считают их полезными и положительными), включают следующие:

Волнение: поскольку оно стимулирует активность;

Сопереживание: поскольку оно делает управление гуманным;

Заинтересованность: поскольку она помогает продвигаться вперед;

Любопытство: поскольку оно помогает осваивать новые сферы;

Уверенность: поскольку она добавляет солидности и изящества усилиям работников.

Опытные люди ценят все свои чувства и не боятся, выразить разочарование или гнев при потере контракта или расстроиться оттого, что уходит ценный сотрудник. Те же, кто стремится избежать выражения чувств, не дают разрядиться напряжению, неизбежно накапливающемуся в жизни руководителя. Подавляя часть своей природы, они могут уменьшить уважение к себе, поскольку ведут себя, как требует регламент, а не так как им хотелось бы, тем самым снижают свой энергетический потенциал прибывающий через эмоциональную составляющую.

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы — сложная задача, но вполне решаемая. Для этого в первую очередь необходимо оценить себя, свой психологический тип, выявить свои сильные и слабые стороны. Мотивационные составляющие к предрасположенной деятельности, причины стрессов и конфликтов. Познав себя, увидишь другого, увидев другого оценишь себя. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное отношение существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого необходимо время от времени праздновать свои удачи.

Наблюдение за собой — важный способ изучения своих сил. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны действовать:

- продуктивно распределять те силы, которыми они располагают;
- выявлять психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса энергии деятельности.

Выявление психологических барьеров — наиболее трудно, поскольку каждый человек привыкает работать на определенном уровне нагрузок и затрат энергии. Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок. Большинство показателей стрессов и напряжений постоянно возрастает, в особенности вызванная ими заболеваемость. Каждый пятый в тот или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Словом “стресс” обычно описывается ощущение внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдается и избегает нагрузки хотя бы мысленно. Полезно, однако, знать, что стресс — это реакция человеческого организма и в определенной степени ею можно управлять. С другой точки зрения, стресс полезен, поскольку он стимулирует активность. Недостаточная нагрузка и нехватка острых ситуаций также могут привести к появлению личных проблем. Большинство людей нуждается в определенном уровне нагрузок, чтобы действительно заинтересоваться, и многие достигают в работе наиболее ценных результатов, испытывая затруднения. Есть данные, свидетельствующие, что недостаточное напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы и нехватке самоуважения. Разница в реакциях людей на одни и те же потенциально стрессовые ситуации заставляет исследователей углубляться в изучение причин, по которым одни менее подвержены стрессам, чем другие, в ситуациях, когда внешние требования примерно одинаковы. Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты.

1. Способность откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за мало вероятности возможностей.

2. Расслабляться для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например к интенсивным физическим занятиям, или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Способность бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Умение управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя.

6. Зная свои возможности и не позволяя себе перенапрягаться уверены, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны, и на них можно идти, только осознавая это.

7. Не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Обладают способностью идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовы посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность руководителя ясно и объективно оценивать требования работы и творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться, если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих методов — в познании процессов, происходящих внутри вас, и

сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

Важность прояснения личных целей возрастает, если вы осуществляете один из этих жизненных шагов. В то же время творческий подход к жизни требует от вас постоянной открытости ко всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.