

Глава 2

R000: Одинокий рейнджер

РОЛЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Человек, который верен своей работе и отлично знает свою область деятельности, бесценен для организации. Он трудолюбив и достигает отличных результатов.

Как R — производитель результатов — он продает, разрабатывает, управляет производственной системой или эффективно занимается исследованиями. Он настроен на результативные действия. Любой организации нужны менеджеры, которые ориентированы на действие и результат, менеджеры, на которых можно рассчитывать.

Создатель результата, человек, который хорошо справляется со своей работой, имеет сильную потребность достигать целей, добиваться результата. У него не хватает терпения откладывать на потом. В качестве продавца он стремится заключить сделку как можно раньше. В качестве инженера он хочет как можно быстрее услышать звук

работающего станка. Играя в теннис, он вряд ли станет долго разогреваться перед началом игры и обычно внимательно следит за счетом¹.

Чтобы обеспечить результат, человек должен иметь сильную потребность достигать поставленных целей и в то же время знать свое дело. Знание как составляющая обязательно присутствует во всех четырех ролях (РАЕИ). Давайте для начала ограничимся анализом влияния знаний на достижение результатов. Для достижения результата человек должен хорошо знать технологию своей области, то есть понимать, что и как нужно контролировать.

В данном случае технологию нужно понимать в широком смысле слова. Каждая область деятельности имеет свою технологию. В маркетинге это закупщики, конкуренты, каналы дистрибуции и т. д. В производстве это оборудование, сырье, человеческий труд и т. д.

Мы нередко слышим, что хороший управленец может управлять чем угодно, успешно перемещаясь от одной технологии к другой. Говорят, что в этом смысле «нет особого различия между ботинками и жевательной резинкой». Человеку просто требуется владеть ноу-хау планирования, организации и т. п. Это мнение требует корректировки. Человек может управлять любой технологией *спустя некоторое время*. Прежде всего менеджер должен изучить особенности новой технологии. Что заставляет организацию работать? Как устроен рынок, на котором работает компания? Что является уникальным в системе производства? Многие организации в сфере искусств имеют серьезные проблемы, связанные именно с творческой стороной, из-за того, что считается, будто хороший менеджер справится с чем угодно. В совет директоров таких организаций входят люди, имеющие опыт только в бизнесе, и они пытаются управлять театром так же, как управляли бы, скажем, мыловаренным заводом. «Все, что от вас требуется, — говорят они, — это ставить спектакли, которые хочет видеть клиент, находить финансирование и продавать билеты»².

Но способность менеджера принимать решения ограничена, если он не знает технологии, необходимой для достижения результата. Основные составляющие решения — что, когда и как — могут оказаться неверными. Предположения о времени, необходимом для реализации решений, и о необходимом уровне усилий могут оказаться ошибочными³.

Менеджер, не имеющий достаточных знаний, но стремящийся достичь результата, не может быть полноценным созидателем. Его усилия пропадают втуне, он бестолково мечется от задачи к задаче, напряженно работает, но никогда не добивается действительно приемлемого результата. Он хочет достичь результата, но, так как его умения и знания ограничены, он делает ошибки. Побочные эффекты этих ошибок могут быть настолько разрушительными, что ему приходится работать гораздо больше, чем предполагалось в начале дела, — и он опять действует бестолково. Так что чем больше такой человек работает, тем дальше назад он откатывается. В итоге он просто движется назад, а не вперед.

С другой стороны, менеджер, который обладает знаниями, но не стремится к достижению результата, нередко оказывается на рядовых позициях. Он проводит в офисе весь день, работая, читая, изучая и размышляя. Когда кто-то обращается с вопросом, этот человек дает ответ, показывающий исключительную компетенцию. Он обычно отлично знает свою область деятельности, но не намерен что-то делать реально. Его привлекает аналитическая и интеллектуальная составляющая работы, механизма, технологии или системы, однако он не хочет погружаться в повседневную рутину. Ему скучно механически делать то, суть чего он уже понял.

Таким образом, полноценный «производитель результата» должен хорошо знать свою область, чтобы принимать правильные решения, и иметь потребность в достижении, чтобы реализовать принятые решения. Он знает, что должно быть сделано и как, — и просто идет и делает.

Далее в книге, каждый раз при обсуждении роли производителя (Р) я буду говорить о человеке, который обладает одновременно знаниями и мотивацией достижения. Оценивая человека низко в категории Р, я имею в виду, что он либо недостаточно знает, либо недостаточно мотивирован на достижение результата.

СТИЛЬ ОДИНОКОГО РЕЙНДЖЕРА

Давайте посмотрим, что происходит, когда менеджер играет *только* роль производителя. Назовем его R000, исходя из аббревиатуры

РАЕИ. Это указывает, что он не администратор, не предприниматель, не интегратор, а только производитель (возможно, великолепный).

Что происходит с менеджером, который выполняет только роль производителя? Он не координирует, не администрирует, не делегирует, не планирует, не контролирует исполнение. Он не предлагает новых направлений или революционных решений, не особенно хорошо умеет работать с людьми. Он не создает команду и не развивает способностей окружающих его сотрудников — он слишком занят достижением результата. Когда его внимание обращают на новую проблему, он бросает то, что делал в этот момент, и полностью погружается в новую задачу. На самом деле, как показывают наблюдения, он постоянно кидается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Чем больше он суетится, тем больше он доволен своей работой. Вот почему ничем не ограниченного деятеля Р000 я называю еще Одиноким рейнджер.

По мнению Одинокого рейнджера, время нужно тратить на борьбу с самыми актуальными проблемами организации. Он не думает о долгосрочном планировании, новых направлениях, о том, что будет с компанией через десять лет.

Одинокого рейнджера легко узнать в любом отделе любой организации. Неважно, какова его область ответственности, — бухгалтерия, исследования, продажи, операции, — он занят тем, что все время что-то делает, делает, делает... У него есть потребность все делать самому. Он первым приходит в офис утром и уходит последним. Он — трудоголик, а если работы нет, такой человек начинает нервничать. Если ему не о чем беспокоиться... и это его беспокоит!

Когда я вижу менеджера, который воспринимает любую задачу как собственную ответственность, менеджера, который старается избежать делегирования полномочий или ответственности подчиненным, я точно знаю, что передо мной Одиноким рейнджер. В организации, которой управляет Одиноким рейнджер, существует серьезный дисбаланс нагрузки. В то время как руководитель перегружен работой, остальным определенно нечем заняться. Приходя в такую организацию, люди сразу ощущают недостаточную напряженность рабочего ритма. Кажется, что у сотрудников офиса есть бесконечно много времени, чтобы принять очередного

посетителя. Но достаточно войти в кабинет руководителя — и ощущение сразу меняется. Тут чувствуется напряженность — менеджер говорит быстро и отрывочно; телефон постоянно звонит; секретари поспешно входят и выходят.

Подчиненные такого руководителя — едва ли больше чем просто зрители. Если у руководителя есть секретарь, тот обычно завален таким количеством работы, которое не переделать никогда. Тем не менее, несмотря на жалобы Одинокого рейнджера на постоянный завал работы, он счастлив, только когда сильно занят. Причина кроется в понимании таким человеком собственной роли и в основанной на этом самооценке.

Одинокий рейнджер оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Спросите его, как дела, и в ответ услышите что-то типа: «Мы продали (или произвели)...» или «В последнее время я работаю до глубокой ночи». И «последнее время» может означать всю его жизнь!

Когда Одинокому рейнджеру предлагают уменьшить нагрузку, у него находится масса причин, по которым это просто невозможно. Он берет на себя больше и больше дел, какие-то выполнять уже не успевает, так как по-прежнему пытается все сделать самостоятельно.

Если спросить Одинокого рейнджера, почему он не делегирует некоторые из задач, типичный ответ таков: «Они не смогут сделать как нужно». На вопрос: «Почему же ты их не научишь?» такой человек, скорее всего, скажет, что у него нет времени. Вот так Одинокий рейнджер оказывается в собственной ловушке. Он слишком много работает, тратя все свое время на создание результата. Поэтому времени на обучение других уже не остается. Это, в свою очередь, означает, что вокруг него нет сотрудников, которым можно было бы передать часть задач. А значит, он *обречен* работать до ночи! В результате такой человек оказывается трудящимся больше всех в организации.

Обычно Одинокий рейнджер жалуется на то, что день слишком короток. Ему бы добавить к рабочим дням хотя бы пару воскресений, чтобы доделать все, что не успел за неделю.

Одинокий рейнджер отказывается делегировать работу из-за особенностей его самовосприятия. Если он передаст кому-то часть

работы, ему самому останется меньше, и потому он не будет выглядеть хорошим менеджером в собственных глазах. Он хочет быть незаменимым, хочет, чтобы проблемы ждали, когда он найдет на них время. На его столе всегда полно бумаг и несделанных заданий. Он всегда торопится — и ему это нравится. Передача полномочий делает работу скучной.

Так как Одинокий рейнджер все-таки не в состоянии все сделать самостоятельно, он создает целый штат «порученцев» — сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не имеют стабильных обязанностей. Большую часть времени эти люди проводят в ожидании нового поручения, которое всегда появляется в виде кризиса, который должен был быть разрешен «еще вчера». Очень часто порученцы не имеют опыта или подготовки в том, что им приходится делать. Менеджер обычно обращается к ним так: «Прошу, помоги справиться с кризисом».

Одинокий рейнджер — это универсальное явление. И подчиненные Одинокого рейнджера одинаковы во всем мире, хотя и могут называться по-разному в разных странах. В Соединенных Штатах их называют «бегунки». Дословный перевод названия такой позиции в Мексике *ingeniero ibeme* — «пойди, принеси мне кое-что», в Израиле их называют «мальчики на побегушках».

«Бегунки» и «мальчики на побегушках» — это не обязательно исполнители нижнего звена. Во многих компаниях подобные функции для Одинокого рейнджера выполняют вице-президенты. Они помогают президенту компании, просто выполняя его мелкие просьбы и не имея значительной самостоятельности. Как правило, если в организационной структуре есть много «помощников президента», это значит, что во главе компании стоит Одинокий рейнджер. Он не делегирует полномочия — он просто использует помощников для борьбы с новым кризисом.

Одинокий рейнджер уважает тех, кто стремится делать, созидать, достигать. Но всех, кто пытается помочь ему систематизировать усилия или наладить делегирование полномочий и администрирование, он считает «теоретиками», которые не могут «взять и сделать». Обычно на попытки улучшить планирование, коммуникации и т. д. он реагирует так: «Мы не можем себе позволить тратить слишком много времени на долгосрочные вещи».

Нам слишком много всего нужно сделать прямо сейчас. Если результата не будет сегодня, завтрашнего дня может уже не быть!» Или он может сказать: «Глупо слишком много волноваться о будущем. У нас тут целая железная дорога, которой нужно управлять сейчас». И отправляется кому-нибудь звонить, что-нибудь продать или тушить очередной пожар.

Занятый ежедневным управлением работой железной дороги, Одинокый рейнджер не особенно заботится о направлении развития. Ему не важно, как кладутся рельсы или откуда берется оборудование. Единственное, что для него важно, — как дорога работает *сегодня*.

Планируя, он нередко ограничивается неделей или месяцем. Получается, что Одинокый рейнджер может построить прекрасную дорогу — но не туда, потому что у него нет времени проверить, придут ли рельсы в нужную точку.

Книга «The Peter Principle»^{*} содержит интересное описание менеджера типа «только Р» (то есть Р000). В качестве автомеханика этот менеджер был прекрасным работником. Он мог определить любую поломку двигателя и бесконечно кропотливо работал над устранением неисправностей. После повышения он почти не проводил времени за своим офисным столом. Обычно он по-прежнему был в мастерской, работая с каким-нибудь мотором. Подчиненный, который должен был отремонтировать автомобиль, просто стоял рядом и смотрел. Другие мастера ждали, пока новый начальник освободится и даст задание. В мастерской всегда было слишком много работы, сроки часто срывались⁴.

Одинокый рейнджер любит быть на передовой. Он с большим удовольствием сделает работу сам, чем будет руководить другими. Массу руководителей такого типа можно встретить в творческих организациях. Многие из этих организаций страдают от не в меру усердного художественного руководителя, который скорее предпочтет ставить спектакли самостоятельно, чем планировать, что и кем должно быть поставлено в театре. Приглашенные режиссеры иногда разрывали контракт в ходе репетиций, не выдерживая

^{*} В русском переводе: Лоуренс П. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: АСТ, 2002.

слишком частого вмешательства художественного руководителя. Художественный руководитель одного из ведущих американских оперных театров обожает дирижировать. Говорят, что его постоянные «подсказки» вынудили одного из дирижеров бросить палочку и покинуть театр.

Архитекторы часто жалуются, что, превращаясь в руководителей, имеют меньше возможностей заниматься дизайном. Такой архитектор старается заходить в дизайнерскую как можно чаще, и если кто-то задаст вопрос, он использует это как повод вмешаться в творческий процесс и начать творить. Менеджеры по продажам и врачи, ставшие руководителями, нередко ведут себя подобным образом.

Стремление Одинокого рейнджера делать все самому можно увидеть и в его нежелании учить других, и в том, какие методы обучения он использует, если вынужден это делать. Он не видит смысла в систематических тренингах для сотрудников. Он предпочитает отношения мастера и подмастерья, когда подчиненные учатся в процессе работы. «Почему они не проявляют заинтересованность, не берут инициативу в свои руки, почему не продемонстрируют мне, на что способны? — жалуется обычно Одинокий рейнджер. — Кто меня учил? Никто! Я сам всему научился! Что же они не учатся? В этом бизнесе нет никаких секретов, просто делай свое дело. Тот, кто готов упорно трудиться, без проблем справится с работой».

Таким образом, для Р000 рецепт успеха прост: упорный труд и слепая преданность. Если человек терпит неудачу, объяснение тоже очень просто: он не старался или не хотел достаточно много работать.

Одинокого рейнджера возмущают подчиненные, которые не выдают результата, — он всегда обвиняет подчиненных и даже не станет слушать доводы о том, что сотрудников систематически никто не поддерживает (что на деле значит, что никакой поддержки не было вовсе).

Однажды я наблюдал классический образец Одинокого рейнджера. Будучи вице-президентом компании, он проводил в офисе больше всех времени. Его подчиненные были недозагружены работой и недостаточно квалифицированы. Он сам постоянно был в состоянии кризиса. Когда я работал над бюджетными процедурами

с одним из сотрудников Одинокого рейнджера (у него самого не было времени на такие вещи), он заглядывал к нам в кабинет с вопросом: «Чем вы заняты?» — «Мы готовим процедуру бюджетирования. А вы?» — «А я занят продажами, чтобы заработать достаточно денег и оплатить все это!» — был его саркастический ответ.

Организация под управлением Одинокого рейнджера не может расти, так как он сам не растет. Он недостаточно гибок и слишком прост. Он легко может «перегореть» и выйти из строя, как мы увидим позже. Покидая компанию, он оставляет необученный персонал. Так как у него не было времени учить сотрудников, делегировать его полномочия некому.

Одинокий рейнджер выполняет одну из необходимых функций менеджмента, но одной этой функции недостаточно.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ СТИЛЯ ОДИНОКОГО РЕЙНДЖЕРА

Личный стиль

Исключительная роль: производитель результата.

Как он добивается результата: выполняет работу.

Доминирующее поведение: всегда занят.

Фокус внимания: что делается в настоящий момент.

Основные личностные качества: абсолютно предан своей области деятельности; усердный работник.

Критерии самооценки: насколько много лично он работает.

Типичная жалоба: день слишком короток; у меня слишком много дел; мне не хватает времени.

Принятие решения: стреляет «от бедра»; вначале действует, потом думает и слушает.

Если есть свободное время: он найдет себе еще работы.

Предпочитает нанимать: всегда готовых «мальчиков на побегушках»; тех, кто может сделать работу независимо от наличия указаний; людей, подобных себе.

Подчиненные

Стиль подчиненных: порученцы.

Продвижение подчиненных: если они всегда под рукой и готовы выполнять любые поручения; если они выполняют задание независимо от того зачем и как.

За что подчиненные получают похвалу: за результаты.

О чем подчиненные не информируют начальника: о том, сколько они на самом деле могут сделать.

Неприемлемое поведение подчиненных: болтаются в ожидании нового задания.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним.

Подчиненные приходят и уходят с работы: приходят позже начальника и уходят, когда он еще на рабочем месте.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: собрания проводятся редко. Когда такой руководитель решит провести собрание, он делает это спонтанно, приглашает людей к себе по одному, объясняя это тем, что на полноценное собрание нет времени.

Посещаемость собраний сотрудниками: зависит от обсуждаемой проблемы, обычно низкая.

Повестка дня собрания: обсуждается последний кризис. Собрание является реакцией на ситуацию, которая уже имеет место или неизбежна.

Кто говорит на собраниях: разговоры ведутся один на один; обычно обсуждаются спускаемые сверху вниз директивы.

Обучение персонала: по принципу «делай как я».

Отношение к системному менеджменту: принижает его значение, считая, что оно отнимает слишком много времени от «управления железной дорогой».

Отношение к конфликтам: раздражается; считает, что сотрудники должны просто работать.

Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; примет перемены, только если они дают немедленный результат.

Тип информации, которую считает ценной: техническая профессиональная информация; не станет делиться ею; не имеет времени, чтобы ее добыть.

К чему подходит творчески: разные вопросы в рамках организации.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, Р000): ценит таких людей, так как они похожи на него.

Чистый администратор (Бюрократ, 0А00): не уважает.

Чистый предприниматель (Поджигатель, 00Е0): избегает.

Чистый интегратор (Суперпоследователь, 0001): не уважает или игнорирует.

0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли): презирает.