

## Раздел: инновационный менеджмент для руководителей

### ***Нужен ли инновационный менеджмент Молдове? Несколько важных правил обратной связи для руководителя и подчиненных.***

Перчинская Наталья Павловна, д.э.н., ведущий научный сотрудник Национального института экономических исследований Молдовы

**Аннотация** Критическое и негативное отношение к властям, властей к народу, значительного большинства к работе, неинтеллигентные взаимоотношения в обществе и на работе (между начальниками и подчиненными), внедрение во многих организациях камер слежения за подчиненными, неэтичные дискуссии и оскорбления в адрес авторов публикаций и т.п., побудили меня написать несколько статей, посвященных инновационному менеджменту. И в наше время возможно (без затрат на технические средства, контролирующие деятельность подчиненных на всех уровнях), применяя мудрое руководство, добиться большого эффекта, сохраняя при этом достоинство каждого человека. В ней представлены самые практичные техники менеджмента. Они и по сей день являются *образцом инновационного и вечного менеджмента*, который можно использовать не только в странах с развитой экономикой, но и у нас в Молдове. Основой статьи послужили материалы известного писателя, просветителя и консультанта многих быстрорастущих мировых компаний Кеннет Бланшар<sup>1</sup>, а также Владимира Беляева<sup>2</sup>

#### ***Каким должен быть инновационный менеджер?***

*Инновационный менеджер должен быть доступен в любое время. Он регулярно раз в неделю – по пятницам с 9 до 11* проводит совещания со своими подчиненными. На этих совещаниях *слушает, как люди анализируют достижения за минувшую неделю, свои проблемы и что им нужно еще выполнить. Затем разрабатывается совместный план действий и стратегии на следующую неделю.* Решения, принимаемые на этих совещаниях, должны быть обязательными для всех. Менеджер не вмешивается в процессы принятия решений (не принимает решения за других людей). Основной смысл данных совещаний заключается в *продуктивности*, поскольку только при высокой организации труда достигается большая продуктивность.

*Как определить, является ли ваш руководитель инновационным или не инновационным менеджером? Очень легко. Основные его отличия заключаются в следующем:*

1. Ставит одноминутные цели.
2. Раздает одноминутные похвалы.
3. Делает одноминутные выговоры.
4. Задает короткие, но важные вопросы.
5. Высказывает простые истины; смеется, работает и радуется жизни.
6. Побуждает людей, с которыми работает дублировать свои действия (делать то же самое).

---

<sup>1</sup> Кеннет Бланшар консультировал такие известные корпорации и организации, как *Chevron, Lockheed, AT&T, Holidays Inn, «Организация молодых президентов», Вооруженные силы США и ЮНЕСКО* Разработанный Бланшаром подход к управлению, известный как «Ситуационное Руководство» и по сей день актуален и является частью программ обучения и повышения квалификации корпораций *Mobil Oil, Caterpillar, Union 76, IBM, Xerox, The Southland Corporation* и многих других быстрорастущих компаний.

<sup>2</sup> Беляев Владимир, генеральный директор компании *B-TRAINING*

Рассмотрим вкратце составляющие инновационной работы такого менеджера.

### **Постановка одномоментных целей.**

Инновационный менеджер *всегда* дает четко понять, каковы обязанности и за что каждый отвечает. Он знакомит с содержанием работы и всегда объясняет условия хорошего ее выполнения, проясняет стандарты исполнения. Он показывает, чего ожидает от подчиненных. Заставляет каждого определять и решать проблемы (а не жаловаться на трудность в решении проблем). Считает, что человек, которого взяли на работу, обязан сам находить пути решения проблемы.

После того как он сказал, что должно быть сделано или необходимо сделать, каждая цель записывается, занимая не более одной страницы. Цель и план их достижения должны быть выражены не более чем 250 словами и прочитаны за минуту. Один экземпляр берет себе менеджер, а другой, написавший цели. Получается всего *от трех до шести целей*.

Важным является анализ свои цели и сравнение своих успехов с этими целями.

**Резюме:** одномоментная целеустановка заключается в следующих действиях:

- *Согласование своих целей.*
- *Определение наилучших действий.*
- *Запись каждой цели на одной странице (не более 250 слов).*
- *Чтение каждой цели, что (это займет около минуты).*
- *Каждодневный анализ (одна минута), чтобы удостовериться приближаетесь ли вы к своим целям.*
- *Анализ соответствия вашего поведения вашим целям.*

### **Одномоментные похвалы.** Девиз «*Ловить людей на том, что они делают правильно*»

Инновационный менеджер *всегда* старается поймать человека на хорошем поступке. Это очень важно, поскольку в большинстве организаций менеджеры тратят большую часть своего времени, стараясь поймать людей на неправильных действиях. Необходимо же акцентировать внимание на позитиве (*ловить людей на моментах, когда они делают что-то правильно*).

Когда инновационный менеджер ловит на чем-нибудь хорошем, то раздает одномоментные похвалы. Происходит это следующим образом. Менеджер подходит и кладет руку на плечо, дружелюбно касаясь его, то есть входит в контакт с человеком. Такое прикосновение означает заботу и пожелание успеха. *Контакт длится одно мгновение, который подтверждает, что люди с ним на одной стороне. После этого он смотрит вам прямо в глаза и в точности говорит, что вы сделали правильно и как ему это приятно.* Позиция менеджера заключается в том, что чем больше преуспевают подчиненные, тем выше поднимается руководитель по карьерной лестнице.

Человек получает заслуженную похвалу, несмотря на то, что в целом в организации дела могут идти неважно. *Обычно похвала занимает не более минуты.*

Необходимо отметить, что инновационный менеджер не старается *постоянно* поймать на чем-то хорошем. Он делает это, когда только начинается *какой-то новый проект, или человек приступает к новым обязанностям*. Когда человек достаточно входит в курс дела, его рядом с вами практически нет. Через некоторое время человек сам начинает себя ловить на чем-то хорошем, хвалить себя и интенсивно работать. Знающие свою работу люди большей частью раздают сами себе одномоментные похвалы.

**Резюме:** *Одномоментные похвалы:*

Одномоментная похвала хорошо воздействует, когда вы:

1. Говорите людям в лицо о желании высказать свое мнение об их работе.
1. Хвалите людей, не откладывая на более позднее время.
2. *Конкретно* говорите людям, что они сделали правильно.
3. Говорите людям, как вам приятно правильное выполнение их действий, как это улучшит работу организации и всем работающим в ней.

4. Делаете паузу, чтобы дать им *почувствовать*, как вам приятно.
5. Побуждайте их добиваться еще больших успехов.
6. Пожимаете руки или иным образом устанавливаете контакт, чтобы стало ясно, что вы поддерживаете их работу в организации.

#### **Одноминутные выговоры.**

Если допускается серьезная ошибка, неизбежно следует одномоментный выговор. На ошибки профессионалов инновационный менеджер реагирует очень быстро: сразу приходит. Сначала он проверяет *факты*, затем может положить руку на плечо, не улыбаясь или просто обойти вокруг стола. Он смотрит прямо в глаза, и в точности говорит, что сделано неправильно. Затем дает понять, какие чувства это в нем эта ошибка вызывает: *он рассержен, обеспокоен, разочарован*. Это длится примерно 30 секунд. Потом приостанавливает свою речь (на несколько секунд) для того, чтобы человек проникся сказанным менеджером. Затем он смотрит в глаза и дает понять, насколько компетентным специалистом считает допустившего ошибку и насколько такие оплошности непохожи на его подчиненного. Таким образом, он делает все возможное, чтобы было понятно, что единственная причина, по которой сердится - его огромное уважение к человеку.

#### *Резюме: Одноминутные выговоры.*

Одноминутный выговор действенен тогда, когда Вы

1. Заранее говорите людям, что собираетесь недвусмысленным образом высказать свое мнение об их работе.

#### *Первая половина выговора:*

2. Выговариваете людям сразу же после допущенной ими ошибки.
3. Говорите им, что конкретно они сделали неправильно.
4. Недвусмысленно говорите им, что вы чувствуете по поводу их ошибки.
5. Приостановите свою речь (на несколько секунд), добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы они *почувствовали* то, что испытываете вы.

#### *Вторая половина выговора:*

6. Пожимаете руку или другим способом даете понять, позитивное отношение к человеку.
7. Напоминаете им, как высоко вы цените их.
8. Подтверждаете, что вы хорошо относитесь к ним (но не к их работе в данной ситуации).
9. Понимаете, что, когда выговор завершен, то завершен навсегда (по прошествии времени о нем не вспоминаете).

Выговор от инновационного менеджера всегда справедливый, поскольку высказывание мнения о действии человека не является унижением его человеческого достоинства.

Данный метод работает, поскольку его основой является девиз: «*Самая лучшая минута, потраченная мною, - это минута, потраченная на людей*».

Первым мотиватором людей является *обратная связь, постоянное осознание результатов их деятельности*. «Обратная связь – завтрак чемпионов». Обратная связь поддерживает людей в постоянном движении. Чтобы выглядеть хорошим менеджером, вы не должны ловить своих подчиненных на том, что они делают неправильно. У вас должно быть несколько победителей, несколько отстающих, а все остальные где-то посередине.

Все три действенных метода<sup>3</sup> – *одноминутные цели, одномоментные похвалы и одномоментные выговоры* – являются действенными. Комплексный метод, его последовательные действия заключаются в следующем.

1. Устанавливаются одномоментные цели со своими людьми для того, чтобы они знали свои обязанности и в чем заключается хорошая работа.

2. Руководитель старается поймать своих подчиненных на чем-то хорошем для высказывания одномоментной похвалы.

3. При допущении ошибки к людям, ставшим профессионалами, применяется

---

<sup>3</sup> Каждый из элементов управления, включая установку целей, может занимать больше минуты, несмотря на то, что в основном это удаётся сделать за минуту

одноминутный выговор.

Каждый человек является потенциальным победителем. Некоторые же люди маскируются под неудачников. Поэтому не дайте их внешности обмануть вас.

Существуют три варианта работы с победителями:

- *нанять победителей.* Данную категорию людей трудно найти, поскольку она высокооплачиваемая. С победителями надо лишь провести одноминутную целеустановку (об остальном они позаботится сами);
- *нанять людей, которые потенциально могут стать победителями.* Необходимо систематически обучать их. Тогда и они становятся победителями.
- *остается только надеяться, что этот человек справится»* (при отсутствии готовности ни к первым двум вариантам).

#### ***Почему одноминутные похвалы работают?***

Люди не любят, когда ими манипулируют другие. Необходимо помнить об этом и уважать в них это качество. Это ключ к успешному управлению.

Когда вы учите кого-либо быть победителем, то самое главное – это ловить его на правильном выполнении задания (сначала приблизительно правильном, а в дальнейшем постепенно доходя до желаемой цели). *Победителей не следует часто ловить на чем-то хорошем, поскольку хорошие исполнители сами ловят себя на этом и морально себя поддерживают.*

Большинство менеджеров ждут момента, когда работник сделает все абсолютно правильно для похвалы. В результате многие люди раскрывают свой потенциал: их менеджеры стараются «ловить» их на неправильных действиях, то есть на том, что не дотягивает до желаемого уровня работы.

Самый распространенный во многих организациях стиль руководства - когда человека оставляют одного, ожидая хороших показателей. При не достижении результата его просто, привлекают к административной ответственности (наказывают). Что происходит с этими людьми? Они начинают работать еще хуже. Это является главной проблемой большинства организаций, в которых люди ничего не производят (ни в количественном, ни в качественном отношении). Самой важной причиной такого состояния дел - плохое управление людьми.

***Почему одноминутные выговоры работают.*** Человек – не только его поведение, он управляет своим поведением.

Одноминутный выговор обеспечивает немедленную обратную связь. Вы высказываете человеку претензии сразу же после того, как замечаете его неправильное поведение. *Не следует «держат камень за пазухой», накапливая отрицательные эмоции по поводу чьей-либо плохой работы.*

Немедленная обратная связь является важной составляющей эффективности одноминутного выговора. Если наказание запаздывает, то оно уже не может эффективно повлиять на будущее поведение. *Большинство менеджеров накапливают свои претензии, чтобы в один прекрасный день обрушить всю информацию на работников, перечисляя все неправильные их действия за несколько недель или месяцев.*

*При вынесении одноминутного выговора никогда нельзя задевать чувства собственного достоинства человека. Если личное достоинство не подвергается сомнению, то и отпадает необходимость защищаться.* В большинстве же случаев, менеджеры, дисциплинируя людей, топчут личность. Цель же одноминутного выговора – сохранить личность, устранив лишь неверное действие. Вот почему вторую половину выговора необходимо превращать в похвалу. Поступки человека могут быть негативными, но сам он хорош. Нельзя прибегать к выговорам, основываясь на «слухах».

Техника улучшения поведения людей состоит из следующих последовательных действий:

- *говорить, что они сделали неправильно;*
- *говорить, что вы по этому поводу чувствуете;*
- *напоминать им, какие они достойные люди и как вы цените их.*

Управляя людьми очень важно помнить, что поведение и личность человека – не одно и то же. Истинную ценность имеет личность, управляющая своим собственным поведением. Это справедливо как по отношению к менеджерам, так и к людям, которыми они управляют.

Во время похвалы, когда вы хлопаете человека по плечу, или пожимаете руку, устанавливается физический контакт. Прикосновение является важным моментом, если вы хорошо знаете человека и явно заинтересованы помочь ему преуспеть. Существует одно очень простое правило: *когда прикасаетесь, не берите*. Прикасайтесь к людям, которыми вы управляете, только когда вы *даете им что-нибудь* – сочувствие, моральную поддержку. Сила стиля управления инновационного менеджера забота о людях. Иногда, чтобы заботиться, нужно быть суровым. Очень сурово надо относиться к только плохой работе. *Никогда нельзя быть суровым к людям*.

### **Выводы**

*Инновационный менеджер* должен быть доступен в любое время. Его *основные отличия от простых менеджеров* заключаются в следующем:

- ориентирован, в первую очередь, на людей, затем - на результат;
- добивается хороших результатов за короткое время;
- не принимает решения за других людей;
- старается «поймать» человека на чем-нибудь хорошем;
- ставит одноминутные цели;
- раздает одноминутные похвалы;
- делает одноминутные выговоры;
- задает короткие, но важные вопросы; высказывает простые истины; смеется, работает и радуется жизни;
- побуждает людей, с которыми работает дублировать свои действия;
- сила его стиля управления - забота о людях;
- старается поймать человека на чем-нибудь хорошем

### **Памятка для руководителей.**

- *Люди, которыми мы управляем, являются главными ресурсами.*
- *Люди, которые хорошо себя чувствуют, добиваются хороших результатов*
- *Помогайте людям реализовать их потенциал. Ловить людей на том, что они делают правильно.*
- *Мы – не только наше поведение. Мы – люди, управляющие своим поведением.*
- *Цели порождают поведение. Последствия поддерживают поведение.*
- *Самая лучшая минута, потраченная инновационным руководителем - это минута, потраченная на людей*
- *Цели порождают поведение. Последствия поддерживают поведение.*

Овладение кратко изложенные в статье принципами инновационного менеджера реально поможет руководителям и подчиненным вести более здоровый и счастливый образ жизни и относиться к себе и другим как к уникальной личности.

### ***Для чего необходима ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ для руководителя и подчиненных?<sup>4</sup>***

Профессиональный менеджер умеет не только квалифицированно общаться с подчиненными, но и давать обратную связь. Подчиненный должен знать, правильно или не очень выполняет задания, признаются ли его усилия, работает ли в гармонии с компанией. В большинстве компаниях и фирмах обратная связь является для сотрудников проблемной областью в отношениях с руководителем. Её отсутствие снижает желание эффективно работать с

---

<sup>4</sup> *Источник: «Обратная связь как инструмент руководителя»*  
[http://iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_4441](http://iteam.ru/publications/human/section_44/article_4441)

способствовать процветанию. Любой руководитель должен быть способен в нужный момент поговорить с сотрудником, однако в реальной жизни часто этого не происходит.

Для руководителя обратная связь является инструментом, который позволяет:

- поддержать его высокую мотивацию, а также выразить признание сотруднику;
- понять причины непредсказуемого поведения сотрудника;
- скорректировать поведение сотрудника, который отклоняется от стандартов;
- нацелить сотрудника на развитие в конкретном направлении

Представляем некоторые правила качественной обратной связи, которые уже успешно апробированы многими ведущими зарубежными компаниями и могут быть внедрены в молдавские компании, фирмы, госучреждения.

**1. Говорите о конкретном событии.** «Ты сегодня появился на работе в 10:45. Это уже второй раз за неделю, давай обсудим». Есть событие, и есть тема для обсуждения.

Для качественной обратной связи не годится следующее замечание: «Ты вечно спишь до одиннадцати и постоянно опаздываешь», поскольку это уже *генерализация, обобщение* – излюбленный прием манипуляторов и извечная тема конфликтов.

**2. Давайте обратную связь вскоре после события, которое Вы обсуждаете с сотрудником.**

К примеру: «Ты сегодня работала с представителем данной организации (заказчиком). Давай посмотрим, что удалось в этот раз». Сравните: «Помнишь, около двух месяцев назад ты обсуждала проект с нашим заказчиком? Давай разберем, какую ошибку ты там допустила».

**3. Используйте подтвержденные конкретные факты.** «Я заметил, что ты не стал использовать новую методику при работе с другими коллегами». Что слышит сотрудник? Руководитель внимательно наблюдал за работой, заметил и запомнил – для него это важно!

Неправильным будет следующее высказывание: «Говорят, ты совсем перестал использовать инновационные приемы в работе с коллегами?». При этом конструктивного разговора не произойдет с подчиненным, начнется игра в нападение и защиту.

**4. Вовлекайте сотрудника в обсуждение – дайте высказаться.** «Как ты думаешь, что будет делать заказчик, который хотел сделать срочный заказ, но не смог дозвониться до нас в 9:30? Что можно сделать, чтобы исключить повторение таких ситуаций?» *Во-первых*, это хороший способ стимулировать самостоятельное мышление сотрудника по обсуждаемой теме и его ответственность за те решения, о которых вы договоритесь в процессе обсуждения. *Во-вторых*, не дав слова сотруднику, руководитель лишает себя важной информации.

**5. Всегда обсуждайте события и действия, но Не личность!** Приклеить человеку ярлык – минутное дело. «Ты эгоист! Не обязательный! Ты думаешь только о себе!». Скажите такое сотруднику несколько раз – и тогда можете больше не ждать от него помощи, взаимовыручки и стремления к командной работе. Подчиненный обидится и уйдет в себя, может превратиться в Вашего оппонента. А скорее всего начнет настраивать против вас других членов коллектива. Найдите другие слова, к примеру: «Я ценю твоё стремление использовать любые возможности для работы с партнерами. Подумай, какой имидж среди партнеров твои действия могут создать нашему подразделению».

**6. Похвалить можно прилюдно, а критиковать лучше с глазу на глаз.** Надо помнить, что, *во-первых*, прилюдная критика сильно демотивирует. У нас сильны традиции поддерживать обиженных. Поэтому не стоит удивляться, когда после публичного выговора в коллективе ваших союзников поубавится. *Во-вторых*, если руководитель не прав, то он будет неправ для всех. Что касается похвалы, комплимента, то она всегда поднимает самооценку и мотивацию сотрудников.

Таким образом, начав пользоваться вышеизложенными правилами, руководитель заметит, насколько более продуктивными стали его встречи с сотрудниками, а подчиненные – более ответственными за результаты своей работы в своих компаниях.

07.09.16.