



Владимир Чичинадзе

ПОВАРЕННАЯ КНИГА
РУКОВОДИТЕЛЯ

РЕЦЕПТЫ ВКУСНОГО И ЗДОРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Москва
2024

УДК 005
ББК 65.290-2
Ч-72

Чичинадзе, Владимир.

Ч-72 Поваренная книга руководителя / Владимир Чичинадзе. — Москва : Эксмо, 2024. — 256 с.

ISBN 978-5-04-199261-3

Книги по менеджменту существуют совсем не для того, чтобы какой-нибудь автор со снобским выражением главного умника современности на лице поучал взрослых опытных людей, как им теперь «правильно и хорошо» работать.

Все концепции и методики менеджмента имеют единственное назначение: тебе должно стать проще!

Беда в том, что книг по этой теме много, **ОЧЕНЬ**. А ты у себя один или одна.

И времени, как и у большинства руководителей, у тебя мало. Но сюрприз-сюрприз...

РЕШЕНИЕ СУЩЕСТВУЕТ!

У тебя в руках собрание основных рецептов вкусного и здорового менеджмента в авторской интерпретации Владимира Чичинадзе. Тут все...

БЫСТРО, ПРОСТО, КОМПЛЕКСНО И ПО ДЕЛУ.

Подано с небольшой долей юмора и искренней улыбкой.

АКАДЕМИЧЕСКОЕ ЗАНУДСТВО И ОТОРВАННЫЕ ОТ ЖИЗНИ ТЕОРИИ ИЗ РАЦИОНА ИСКЛЮЧЕНЫ!

Приятного тебе... менеджмента:)

**УДК 005
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-04-199261-3

© Чичинадзе В., текст, 2024
© Сырчин И. А., иллюстрация на обложке, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА → 7

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АПЕРИТИВЫ И АППЕТАЙЗЕРЫ → 10

Рецепт № 1. «Перемены и я» → 10

Рецепт № 2. «Управленческая позиция» → 16

Рецепт № 3. «Три роли руководителя» → 19

Рецепт № 4. «Проактивная модель поведения» → 25

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ САЛАТЫ И ЗАКУСКИ → 29

Рецепт № 1. «Управленческий цикл» → 29

Рецепт № 2. «Родитель – Взрослый – Ребенок» → 33

Рецепт № 3. «Ситуационное руководство: базовые стили управления и четыре степени готовности сотрудника» → 37

Рецепт № 4. «Ситуационное руководство: стили руководства» → 44

Рецепт № 5. «Мотивация: основы» → 49

Рецепт № 6. «Мотивация: гигиенические факторы» → 53

Рецепт № 7. «Мотивационные факторы» → 58

ПЕРВЫЕ БЛЮДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ → 63

Рецепт № 1. «Планирование и менеджмент» → 63

Рецепт № 2. «Инструменты анализа ситуации» → 66

Рецепт № 3 «Миссия и видение» → 77

Рецепт № 4 «Целеполагание» → 84

Рецепт № 5 «Декомпозиция цели в задачи» → 87

Рецепт № 6 «Расстановка приоритетов» → 93

Рецепт № 7 «Оценка принимаемых решений» → 103

Рецепт № 8 «Контроль и формальное планирование» → 108

ГОРЯЧИЕ БЛЮДА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ → 117

Рецепт № 0. Принципы готовки, подачи и сервировки блюд управленческой коммуникации → 117

Рецепт № 1. «Контекст управления» → 119

Рецепт № 2. «Директивные методы постановки задач: распоряжение» → 128

Рецепт № 3. «Директивные методы постановки задач: задание» → 133

- Рецепт № 4. «Директивные методы постановки задач: предложение» → 141
- Рецепт № 5. «Поддерживающие методы коммуникации: малые разговоры» → 147
- Рецепт № 6. «Поддерживающие методы коммуникации: задачи через мотивацию» → 154
- Рецепт № 7. «Поддерживающие методы коммуникации: активное слушание» → 157
- Рецепт № 8. «Поддерживающие методы коммуникации: обратная связь» → 166
- Рецепт № 9. «Поддерживающие методы коммуникации: мотивационная беседа» → 176
- Рецепт № 10. «Ситуационное руководство и методы постановки сложных и объемных задач» → 183
- Рецепт № 11. «Основы управления конфликтом» → 189
- Рецепт № 12. «Стратегии управления конфликтом» → 195
- Рецепт № 13. «Тактики управления конфликтом» → 201
- Рецепт № 15. «Ассертивное поведение: язык тела и характеристики голоса» → 212
- Рецепт № 16. «Ассертивное поведение: работа с критикой» → 220

КОМАНДНЫЕ ДЕСЕРТЫ → 225

- Рецепт № 1. «Команда: определение и признаки» → 225
- Рецепт № 2. «Цикл жизни команды» → 231
- Рецепт № 3. «Командные субкультуры» → 237
- Рецепт № 4. «Команда и перемены» → 243
- Рецепт № 5. «Командные и функциональные роли» → 247

ПОСЛЕСЛОВИЕ → 254

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Здравствуй дорогой читатель.

Эта книга и ее формат требует некоторых пояснений с моей стороны, потому что, как менеджмент сочетается с образом книги рецептов, может быть не совсем понятно. И сразу — нет, это книга не только для рестораторов. Она содержит так называемый «гибкий», то есть универсальный инструментарий, который будет работать в любой области, где есть любого рода менеджмент.

На момент ее написания я уже десять лет занимаюсь корпоративным обучением и консультирую руководителей в областях менеджмента, управленческой коммуникации и навыков личной эффективности. До того, как заняться обучением взрослых, — 12 лет личной управленческой практики. В основном в международных компаниях, таких как Castorama и Metro Cash & Carry.

Когда я был руководителем, у меня вечно не хватало сил и времени на чтение книг по управленческому искусству. Поэтому мой путь был полон как достижений, так и горьких ошибок. Да, они меня сделали сильнее и, вероятно, мудрее, потому что я не сдавался и все равно двигался вперед, стараясь не наступать дважды на одни и те же грабли. Но скажу честно: это было больно (смайлики в книжках не ставят, но считайте, что они тут есть).

Когда же я стал бизнес-тренером и консультантом, я понял, что мне надоело давать действующим руководителям бесполезные советы в ответ на просьбу «Порекомендуйте что-нибудь почитать на тему...». Я понимал, что сейчас дам название трех-пяти толстенных литературных «кирпичей», человек меня поблагодарит, возможно, даже купит один из них и... все. Потому что на этом порыв прекратится. Я был в этой шкуре. Я знаю, как это происходит, когда тебе вечно не хватает времени.

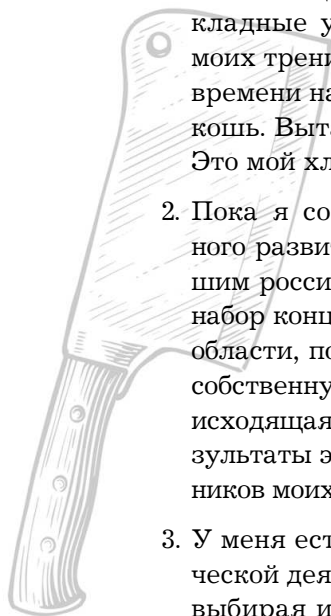
Еще один момент связан с многообразием книг, так или иначе связанных с управленческим искусством. Без посторонней

помощи создать понятный путь — джентльменский набор руководителя, если хотите, который необходимо освоить для эффективной работы — очень сложно. Зато при этом потеряться в обилии изданий и концепций крайне легко. Их настолько много, что зачастую непонятно, за какой том хвататься первым. А объем того, что нужно прочитать, в сочетании с «любимым» всеми режимом многозадачности руководителя буквально приводит в ужас.

От себя еще добавлю, что неоднократно сталкивался с тем, что совершенно гениальная и рабочая концепция может быть настолько сложно и излишне многословно описана в первоисточнике, что чтение такой книги превращается в подвиг, на который готовы далеко не все.

И вот, создавая свою книгу, я постарался все эти сложности решить. В этом у меня есть три преимущества, которые должны мне помочь:

1. Уже много лет моя работа заключается в том, чтобы «на пальцах» объяснять и помогать осваивать прикладные управленческие инструменты участникам моих тренингов. Это экспресс-формат обучения, трата времени на «лишнюю воду» — непозволительная роскошь. Вытаскивать суть и интерпретировать я умею. Это мой хлеб.
2. Пока я создавал и проводил программы комплексного развития управленческих компетенций крупнейшим российским компаниям, у меня сложился четкий набор концепций и инструментов. Руководитель любой области, последовательно их освоив, сможет повысить собственную эффективность. И это не чистая догадка, исходящая из моей самоуверенности: практические результаты этого я видел на примере сотен карьер участников моих тренингов.
3. У меня есть личный опыт проб и ошибок в управленческой деятельности, поэтому я основываюсь и на нем, выбирая инструментарий. Я знаю не по книжке, что и как из этого работает, а главное, я знаю, что бывает, когда что-то из предложенного мной здесь либо ис-



пользуется неправильно, либо не используется вовсе. Я уже говорил про «больно», да? (Тут, видимо, опять должен был бы быть смайлик.)

И вот теперь, уважаемый читатель, я готов вернуться к вопросу: почему же мной выбран формат кулинарной книги?

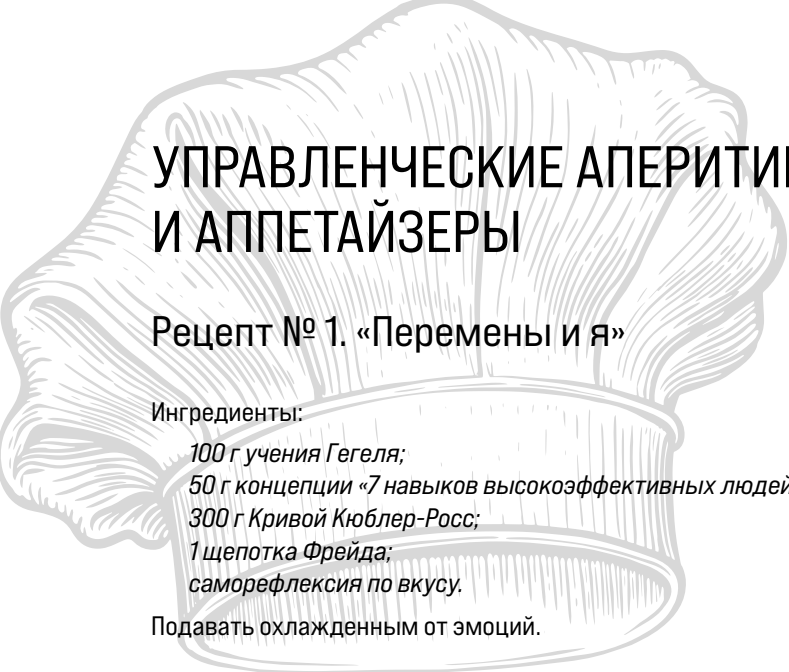
Я не занимаюсь плагиатом, выдавая чужие труды за свои, немного изменив терминологию и литературный стиль. Я честно взял проверенные и очень известные методы и, ссылаясь на их авторов в тексте, собрал из них единый материал. Как и в подавляющем большинстве современных поваренных книг, авторским здесь является лишь сама подборка «рецептов», их последовательность и трактовка.

И если вы, дорогой читатель, отчасти справедливо меня упрекнете в том, что я мог бы просто представить все в виде учебного пособия и не выделываться... Я приму это. И лишь оправдаюсь тем, что мне просто не хотелось, чтобы все выглядело совсем уж учебнично-скучно.

Приятного чтения!

Владимир Чичинадзе

P.S. И давай здесь сразу перейдем на «ты». Впереди у нас достаточно много страниц нашей с тобой личной беседы о профессии руководителя.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АПЕРИТИВЫ И АППЕТАЙЗЕРЫ

Рецепт № 1. «Перемены и я»

Ингредиенты:

100 г учения Гегеля;

50 г концепции «7 навыков высокоэффективных людей» С. Кови;

300 г Кривой Кюблер-Росс;

1 щепотка Фрейда;

саморефлексия по вкусу.

Подавать охлажденным от эмоций.

Итак, ты сделал первый шаг на пути к развитию своих управленческих компетенций. Поздравляю! Как уже было сказано в предисловии, по итогам прочтения этой книги ты освоишь весь основной инструментарий эффективного руководителя. И, прежде чем пуститься во все тяжкие, погружаясь в управленческие концепции и методики, нам с тобой нужно поговорить о переменах. О твоих переменах. Потому что все именно с этого начинается. Сначала меняешься ты, а только потом происходящее вокруг тебя. И никак иначе.

И поверь, это не самый простой путь. Как показывает практика — договариваться с окружающими людьми не сложно, сложно договариваться с собой. Но после изучения базовых механизмов работы с переменами у тебя точно все получится. Поехали!

Задумывался ли ты когда-нибудь о том, почему люди не любят перемены? Почему, столкнувшись с необходимостью отойти от привычных моделей поведения, мы испытываем массу эмоций, и эмоции эти в основном негативны.

Для того, чтобы понять, как это все работает, нам нужно немного погрузиться в биологию и человеческую психологию. Если сильно упрощать фундаментальные процессы формирования

личности (сейчас в меня должны полететь тапки со стороны биологов, психологов и медиков), то мы с тобой, да и все вокруг нас, состоим из трех слагаемых:

Первое — это генетический шлейф. То, что мы получили от рождения вместе с генетикой наших родителей. Ученые доказали, что как минимум темперамент точно является наследуемой чертой. Но если посмотреть на реальную жизнь, то ты легко заметишь, что помимо темперамента мы наследуем еще массу всего. Я неоднократно убеждался, что люди наследуют определенные черты характера, склонности, реакции и целые поведенческие модели. Проанализируй себя, свои привычки, неосознанные движения в определенных обстоятельствах. Ты обязательно найдешь в своем поведении сходные с твоими родителями, бабушками и дедушками черты.

Второе — это так называемые психологические детерминизмы. «Все проблемы из детства», говорил старина Фрейд, и с ним сложно спорить. Психологические детерминизмы — это то, что заложено в нас на этапе формирования личности (проще говоря, в детстве). Установки, полученные на этом этапе, становятся неотъемлемой частью нашего сознания, и именно поэтому в современном мире уделяется так много внимания детской психологии. И это логично, ведь с генетикой человека мы пока мало что можем сделать, вот и работаем с тем, с чем можем.

Третье — это социальные деформации, как я изменился в процессе взаимодействия с окружающим обществом, будучи уже сформированной личностью. Примеров таких деформаций много: профессиональных военных зачастую видно и без формы, врачей, учителей, торговцев, производственников и так далее. В общем, мы постоянно воздействуем на окружающий мир, меняя его, а он в то же время потихоньку меняет нас.

Вот из этих трех компонентов мы и состоим как личность. Еще раз: генетический, психологический и социальный детерминизмы.

Но вернемся к переменам. Говоря о них, мы прежде всего должны обратиться к генетике. Вместе со всем шлейфом генетической информации при рождении мы получаем три базовых инстинкта:

инстинкт насыщения, размножения и самосохранения. Вот последний-то нас как раз и интересует.

Предназначение этого инстинкта очевидно: сохранить, спасти организм в случае угрозы. А поскольку угроза может произойти в любой момент (увы, наш мир не всегда самое дружелюбное место), в организме все время должны сохраняться силы, которые можно будет использовать для спасения и выживания. Следовательно, задача инстинкта искать пути постоянного сохранения энергии организма. Физического, ментального потенциала... Я думаю уже понятно, о чем я, да? Можно больше не корить себя за сам факт наличия лени, потому что все люди ленивы от рождения. Это просто способ нашего организма сохранять энергию на случай угрозы. «Лучше идти, чем бежать. Лучше сидеть, чем идти, а лежать еще лучше, чем сидеть. Просто ляг в сторону своей цели, и ты уже молодец!» — вот девиз инстинкта самосохранения. Именно поэтому, чем мы старше становимся, тем меньше мы любим меняться. Перемены требуют существенных затрат ресурсов нашего организма, и, естественно, организм им сопротивляется. Это более чем нормально.

Вместе с этим мы живем не только тремя инстинктами и, слава Богу, можем с этим работать.

Для начала полезно будет разобраться в том, как вообще работают наши эмоции, сталкиваясь с необходимостью меняться. А там есть определенная закономерность, зная которую уже легче со всем этим справляться.

Я расскажу тебе о так называемой кривой Кюблер-Росс.

Психолог Элизабет Кюблер-Росс в середине XX-ого века на основе сложных и обширных изысканий выяснила, что вне зависимости от возраста, пола, национальности, вероисповедания и прочего люди проходят абсолютно идентичные этапы эмоционального принятия перемен. Зная эту закономерность и предпринимая правильные действия в отношении себя, а впоследствии и команды (они ведь тоже люди), тебе будет проще внедрять перемены в жизнь.

Давай посмотрим вот на этот график (рис. 1):

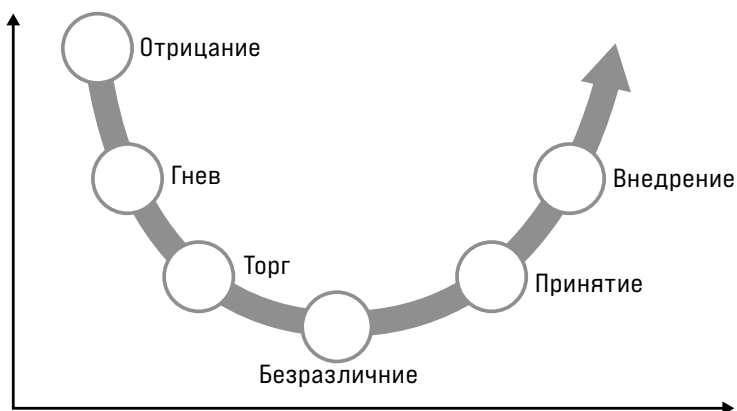


Рис. 1. Кривая Кюблер-Росс.

Как видно, принятие изменений всегда начинается с отрицания. Человеческий мозг активно сопротивляется переменам, и на этом этапе любому человеку в голову приходят мысли из ряда «Да ладно?!», «Да не может быть!», «Я отказываюсь в это верить!». Мозг просто не в состоянии сходу поверить, что все изменилось — настолько сильно его сопротивление.

Далее следует этап раздражения, злости. Любые изменения заставляют выходить за пресловутые рамки комфорта и затрачивать усилия на работу с ними.

Человек видит это, и инстинкт самосохранения включается сам собой: «Как все раньше было хорошо! Зачем что-то менять?! Идите вы все!..» и так далее.

Но гнев — а человек испытывает на данном этапе чувства именно из этого спектра — не может длиться долго, уж больно затратная эмоция. И потихоньку мы переползаем к следующему состоянию — условному согласию. Этот этап в некоторых источниках также называют «торгом». Разумом человек понимает, что да, все изменилось, и надо соглашаться с этими изменениями, но инстинкт не сдаётся и «качает» его в разные стороны от принятия до отрицания. На этом этапе люди торгуются, пытаются сохранить для себя как можно больше из старого, знакомого мира. «Ну хорошо, давай тогда я вот здесь приму перемены, а вот тут оставим как было...» — такие

высказывания обычно слышат лидеры, внедряющие изменения в тот или иной привычный процесс. Такие же мысли приходят нам в голову, когда меняться нужно нам самим.

Когда становится понятно, что торговаться не получается, наступает следующий этап — безразличие. «Ой, да делайте, что хотите!» — говорит человек. Эмоции, которые люди испытывают на этом этапе, обычно описываются как опустошение. В буквальном смысле. В голове пусто, сил злиться нет. При кардинально негативных переменах может дойти вплоть до впадения в протрацию. Безразличие — неприятный этап. Пройти его без помощи извне очень сложно. Зато крайне легко вернуться на предыдущие этапы, загнав себя таким образом в замкнутый круг.

Но если человек получает помощь или прилагает внутренние волевые усилия (не переживай, инструментов будет много, все впереди), в какой-то момент он говорит себе: «Так, ладно. Хватит сидеть. Случилось то, что случилось. Надо думать, как с этим теперь жить». В этот момент наступает этап переосмысления. Это еще не принятие, но уже попытки подстроиться под изменившиеся условия. Этот этап зыбок, с него немудрено скатиться обратно в безразличие. Столкнувшись с первыми сложностями, например. Этот этап также часто требует волевых усилий и даже помощи.

И вот, когда переосмысление произошло, человек вырабатывает понятный план, как существовать в новых обстоятельствах, — наступает этап принятия. На котором уже кончаются все проблемы и начинается, что называется, «нормальная жизнь» в новых условиях.

Как видишь, в основе всего лежат эмоции и работа с ними.

Читая эту книгу, ты, скорее всего, будешь сталкиваться с не совсем привычными для тебя подходами и практиками. И каждый раз, «услышав» в голове «Да ладно! Не может быть!», напоминай себе о том, что главный навык руководителя любого уровня — уметь адаптироваться к постоянно меняющемуся миру, что означает меняться самому. Вспоминай про кривую Кьюблер-Росс и постоянно спрашивай себя, на каком этапе ты сейчас находишься?

Твоя задача — протащить себя хотя бы до состояния «безразличие», с помощью вновь и вновь повторяемого утверждения «как раньше не будет, теперь все будет иначе». А вот там можно уже включать мотивирующий инструментарий и другие концепции, которые ты изучишь далее как методы прикладного управления. И которые будут работать только начиная с этапа «безразличие», потому что, пока ты отрицаешь, злишься и торгуешься, твое сознание захвачено эмоциями и глухо к рациональным аргументам. Одна мысль. Одно усилие. Один принцип: «В прошлое вернуться нельзя».

Удачи тебе на пути перемен!