

Николай Рысёв

ТЕХНОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА

о Богах, Героях и Руководителях

Парадокс всемогущества

*Если Господь — Всемогущий,
может ли он создать такой камень,
который сам не сможет сдвинуть?*



Николай Рысёв

**Технологии лидерства. О
Богах, Героях и Руководителях**

«Рысёв Николай Юрьевич»

2011

Рысёв Н. Ю.

Технологии лидерства. О Богах, Героях и Руководителях /
Н. Ю. Рысёв — «Рысёв Николай Юрьевич», 2011

ISBN 978-5-905413-04-9

У этой книги, как минимум, три преимущества. Первое – это широкий охват теорий и практик лидерства. Здесь рассматриваются отличие лидера от менеджера, личностная, поведенческая, ситуационная и трансформационные модели лидерства. Автор анализирует восемь разных взглядов на лидера, к примеру, лидер как сильный характер и как центр групповых процессов. Также прорабатываются такие темы, как управление командой, принятие решений, основные когнитивные искажения, управление изменениями и управление конфликтами. Второе преимущество данной книги – это обилие практических примеров. Вы можете усовершенствовать способы управленческого воздействия и приобрести новые методы ораторского мастерства лидера. Вы овладеете алгоритмами принятия решений, способами воздействия на корпоративную культуру и многими другим технологиями.

И третье преимущество данной работы заключается в неповторимом живом авторском стиле изложения! Так что настраивайтесь на увлекательное освоение лидерских знаний, умений и навыков!

ISBN 978-5-905413-04-9

© Рысёв Н. Ю., 2011

© Рысёв Николай Юрьевич, 2011

Содержание

1. Три начала	5
2. Благодарности	7
3. От автора читателю	11
4. Неразрешимый вопрос	13
5. Лидерство	15
6. Важные пояснения	19
7. Первая модель лидерства – эффективность за счет личностных качеств	23
8. Эффективность лидера за счет выбора собственного поведения	30
8.1. Модель управленческой сетки	31
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Николай Юрьевич Рысёв

Технологии лидерства. О Богах, Героях и Руководителях

*Посвящается
моему старшему брату Юрию Рысёву
и моим друзьям Андрею Ардашеву, Андрею Шаварову,
Михаилу Лобанову, Александру Сперанскому и Дамиру Даутову,
а также
Илье Епифанову,
Владиславу Петрищеву,
Илье Ткачеву,
Тимофею Панченко, Ярославу Ермолаеву, Руслану Морозову,
Андрею Егорову, Владимиру Макарову,
Александру Пуговкину, Олегу Гелле,
Андрею Жмурицу, Дмитрию Замятину,
Андрею Клопову, Михаилу Ефимову, Алене Каратуевой, Елене
Ткаченко,
Никите Андрееву, Елене Говяженко, Людмиле Ременюк,
Татьяне Аллахвердовой, Павлу Борисову, Андришкю Топчяну,
Ларисе Ивановой, Ирине Шерстниковой,
Ирине Петрищевой (Степаше),
Сергею Родченкову, Ольге Финогеновой,
Светлане Бородиной, Роману Киму, Вячеславу Иванову, Елене
Жильцовой,
Равилю Назырову,
Елене Лебедевой, Андрею Билобрату, Анне Власовой, Ирине
Бояришиновой,
Александру Шипкову,
Антону Федорову, Вячеславу Ардентову, Анатолию Шаульскому,
Илзе Ушацке, Ивете Башкевице, Айве Сауке, Эвие Розенлауке,
Герману Шархуну, Николаю Балхалишвили,
Виталию Куликову, Надежде Бриль и Оксане Прокопец,
с уверенностью, что если что-то хорошее начинается,
то уж не кончается никогда,
ну, никогда,
ну, вот, никогда!!!*

*Это касается и тех друзей, которые уже на Небесах...
И, так как смерти нет, Вам будет приятно, и Вы улыбнетесь,
потому что это посвящается и Вам,
Михаилу Иониту и Александру Помелову...*

1. Три начала

Оптимистичное начало

Все знания уже в нас. Куда бы ты ни пошел, ты уже там. Это так. Куда бы ты ни пошел, ты уже там. Парадокс заключается в том, что чем дальше ты уезжаешь, тем ближе ты оказываешься к себе, тем больше ты с собою сталкиваешься. И если то, что видишь, тебе не нравится, ты едешь в другую страну, чтобы понять в себе что-то другое, но находишь опять себя. И ты

возвращаешься домой, к основам, и забываешься в повседневности, выныривая из собственной глубины. Но иногда тебе приходят разные мысли, они очень важные. И ты опять отправляешься в путь. Но все знания уже в нас. И куда бы ты ни пошел, ты уже там. Долгий путь домой. И бывает так, что где-то там далеко ты видишь тот самый свет в себе, который так долго искал. Это длится мгновение. Но ради этого ты и отправлялся в путь, потому что память об этом остается навсегда. И бывает так, что дома ты видишь тот же самый свет. И хочется дышать полной грудью, сомневаться и переживать, радоваться и огорчаться, злиться и успокаиваться, не понимать и осуждать, а затем осознавать и примиряться. Хочется жить! Господи! Как хочется жить!

Жить и работать по-настоящему! И достигать результатов!

Об этом книга...

Реалистичное начало

Чвоелек одабалет омгоынрм кочоеилсвтм сопобнеостй! Нгттай шютеашпы вярд ли брее-слпденны, но мы пьолузесмя, нвеанрое, 20 поцмернтаи тгоо, что нам днао. Пиовлона оаени-чгрний на нас нладавкыает обевнкгыая р лосеаынтъ. Но дгаруя повилноа оангрииченй – это полд ншаих стнвеобсных уиштсй Вы меожте иповлаьсзотъ тноехглоии летридсва, чтбоы пли-орожгъ сбее ныовй мршарут дижевиня к лмчноиу эдраольдо, и метоже ильзовспоать их, чобты вригыать гггиарю, сворав бнак! Вы мжтеое все! Или пточи что все. Чосвеелчекая ссособпонтъ к соргзааниамоции, кртооую вы пямро счайс оцашуετε на сбее, чатия эотт, сантрный на пецы-врй влязгд тксет, деат нам павро втриеь в сови уеспх и в совио учдау!

Об эотм кгина...

Пессимистичное начало

Мысли руководителя.

Бл-! Что делать? Может, уволить их к едрене фене! За-! Ни хрена не шевелятся! Так уйдут же к другим, еще и рады будут. И они.

И им. Что же делать то? Деньги на счет не приходят. Все задерживают. У кого бы занять? А то блин не на что будет завтра с сыном погулять! За офис еще надо платить. Ладно, с ними можно договориться. Хорошо, что все-таки в Доминикану решили давно поехать и заранее заплатили. Так, чего делать-то? Чего-чего? Надо клиентам звонить, работать надо. Надо какой-то новый способ выхода на клиента придумать. Да. Но вот какой? Так-так-так. Витя же неплохо работает. А остальным кроме зарплаты ничего не нужно. Ладно, чего-то я разошелся. Надо с людьми поговорить по-человечески. Что же делать-то? Это? Нет. Это? Уже проходили. Может быть, так? Серега!!! (зовет его и начинает обсуждать с ним).

Об этом книга...

2. Благодарности

Мы редко говорим теплые слова, все больше критикуем, более того, критикуем неконструктивно. Так что я с огромным наслаждением воспользуюсь официальной возможностью поблагодарить дорогах мне людей и сказать в их адрес что-то важное и доброе. И пусть я даже несколько преувеличиваю, но это, как мне кажется, лучше, чем чрезмерно осуждать и не терпеть.

Выражаю огромную благодарность моему бессменному партнеру по бизнесу Марине Павловской за совместную работу в течение 12 лет. Именно совместное ведение бизнеса, наша тренерская и консалтинговая деятельность всегда является неиссякаемым источником мыслей, часть из которых и была использована в этой книге. Особое спасибо Марине за то, что живо и с интересом обсуждала эту книгу в процессе ее создания и, что очень важно, натолкнула на мысль о необходимости рассмотреть связь между лидерством и пассионарностью.

Спасибо моей дочке Алисе за постоянный, не сходящий с твоих уст вопрос: «папа, ты книгу уже написал»? Также спасибо тебе за плодотворное обсуждение названия и оформления книга! В конечном итоге название в первом издании и оформление во втором я выбрал другими. Но против подсказанных тобой квадратных скобочек на обложке первого издания я не смог устоять. Наше обсуждение для меня очень ценно. Когда же уже я начну давать тебе советы подобного рода?!

Спасибо моей горячо любимой маме, которая так гордится мною, что это вселяет в меня дополнительную дозу оптимизма и уверенности!

Как всегда, хочу поблагодарить всех моих учителей из Санкт-Петербургского государственного университета, и, в частности, Сергея Алексеевича Маничева и Сергея Владимировича Артамонова. Благодарю моих учителей из Санкт-Петербургского института гештальта, а именно, Дмитрия Овечкина, Елену Иванову, Наталью Лебедеву. Выражаю огромную благодарность учителям из Института экзистенциальной и гуманистической психологии, в частности, Александру Ефимовичу Алексейчику, Римасу Кочюнасу, Римасу Будрису! Также отдельная благодарность моим учителям Георгию Платонову и Владимиру Константиновичу Тарасову. Я всегда буду гордиться таким образованием и обучением, без него этой книга просто не могло бы быть! Для меня была огромная честь учиться у вас!

И, конечно, выражаю огромную благодарность нашим клиентам! Это Полы пая честь и привилегия работать с вами! Спасибо за то, что даете шанс идти вместе к результату! Отдельная благодарность компании Майкрософт, которая сама по себе является исключительным примером лидерства, и лично Ольге Сердюковой за показанные примеры ставить цели и достигать их. Также говорю спасибо Ирине Царевской, в частности, и компании «Монт Дистрибьюшн», в целом, за демонстрацию умения отделять главное от второстепенного!

Не могу не воспользоваться шансом, чтобы отдельно поблагодарить каждую компанию, в которой мы проводили корпоративные тренинги, взаимно обучаясь друг у друга. Со многими мы продолжаем общаться и работать. С некоторыми нашими клиентами количество тренингов уже давно перевалило за десяток. Это серьезно, это результативно. И это здорово! Спасибо Вам!!! Хочется каждой компании лично выразить свою благодарность.

Банковская и финансовая деятельность:

«Альфа-Банк», «Никойл», «Балгинвестбанк», «УКПСБ», «Уралсиб», «Сбербанк», «Инпас»,

Подбор персонала и кадровый консалтинг:

«Анкор», «100 регионов», «Метрополис»,

Информационные технологии и телекоммуникации:

«Microsoft», «Интел», «Монт», «Ланит», «Лаборатория Касперского», «MacAfee», «EMC», «Инталев», «Motorola», «Siemens», «Колумбус», «Триниги», «CSOFT», «АСВТ», «Мастертел», «And project», «Бизнес-Микро», «Центр Электросвязи», «Северо-Западный Телеком», «Петербургская телефонная сеть», «Документ-А», «Эдванс Северо-Запад», «Ниеншанц», «Центр речевых технологий», «ВСС», «ПРО-ИНВЕСТ», «Сапфаер – групп», «Артикс-2000», «Мегафон», «Скайлинк», «Молинос», «General Satellite», «Терра-софт», «Quantum», «Простор Телеком», «Гэндалф»,

Телевидение и радио, рекламные агентства:

«Алькасар» («НТВ», «ТНТ»), Телеканал «Россия» («Media International»), Телеканал «ТВЗ», Радио «Рекорд», Телеканал «ОТВ», Телеканал «MTV», «X-project», «Медианет»,

Газеты, журналы, справочники:

Газета «ЭкстраБалг», Газета «Деловой Петербург», Газета «Деловая Панорама», Газета «МК в Питере», Справочник «Желтые страницы», Журнал «СПб СОБАКА RU», Журнал «The SHIEF», Журнал «Перестройка», «Информационное агентство «Партнер», Журнал «Женский Петербург», «Прайс», Издательский дом «Асток», Издательский дом «Приан», Журнал «Благоустройство»,

Кинотеатры:

«Кронверк синема»,

Строительные компании, агентства недвижимости, управляющие компании:

«Пионер», «Итака», «Петербургская недвижимость», «Центральное агентство недвижимости», «VMB – траст», «Лен-СпецСМУ», «Строй – Монтаж», «ЛЭЖ», «Синтеко-Строй», «Сибакademстрой – недвижимость», «Инком», «Адвекс», «ЛСР Стройград», «Бекар», «Мир недвижимости»,

Строительные материалы, товары для благоустройства дома:

«Сканмикс СПб» (группа компаний ЛСР), «Победа – ЛСР», «Полипластик», «Монолит», «Уют», «Ладный дом», «СВ-строй», «СЗНК», «ГрандПроектСтрой», «Калео»,

Медицинское оборудование и комплектующие, медицинские препараты: «Дельрус», «Медтехника», «Алкор-Био», «Б. Браун», «Ниен-планц»,

Производство и продажа кондиционеров, вентиляции: «Кондиционер-Сервис», «Сов-Плим» (Санкт-Петербург), «Бюро техники»,

Производство и продажа металлоизделий, окон, инструментов:

«Завод металлоконструкций», «Санеста-металл», «УПТК – 65», «Вюрт Северо-Запад», «Панорама», «Стеклов», «Прома», «Функе групп», «Сталепромышленная компания», «Евро-металл»,

Офисная техника:

«Р-принт», «Юниг копир»,

Инженерная и другая сантехника:

«Аквалинк», «ГСК», «Оннинен», «Маглайн», «Бас-комфорт»,

Мебель, мебельная фурнитура:

«Assmaimburomobel», «Регал», «Сервер»,

Промышленное оборудование:

«Силовые машины», «Балтэнерго Фонд», «Add engineering», «Финансовый холдинг «Рим», «Асс», «Окгопринт сервис», «Теплоком», «Северная компания» («Nord Company»), «Индустрия-Сервис»,

Пищевое оборудование, пищевые добавки промышленного назначения:

«Новосибирскпродмаш (устройство «Пегас»), «Нессе»,

Химическая деятельность:

«ЕТС», «Вектон», «Полихим», «Метохим»,

Быстро оборачиваемые продукты питания:

«Монкаса», «Микоян», «Бант М Ком», «Воды Боржоми», «Митлэнд», «Кока-Кола», «Подравка», «Си-про», «Быстров», «Петросоюз», «Нидан-фудс», «JFC», «Кронштадтский мясоперерабатывающий завод», «Aqvastar», «Троярд», «Эст», «Хлебный дом», «Русский стандарт», «Diageo», «Мурманский мясоперерабатывающий комбинат», «Си-проджекст», «Хамонерия», «МОРО», «Золотой век», «Каравай», «Пивоваренная компания «Витязь», «Талосто», «Хайнекен», «Газрезерв», «СНК», «Русская кондитерская фабрика», «МБКК «Коломенское», «Пит продукт»,

Осветительная техника, электроника:

«ПЭК», «Светосервис», «Светотехника», «Марбел», «КСК», «Юга-Элекгро», «Мини-макс», «Вертек», «Спектр Электро», «Электросеть»,

Быстро оборачиваемые продукты непродуктового назначения:

«Гросс», «Виго-Л», «Starless», «Офис СПб»,

Фармацевтическая продукция, БАД:

«РИА «Панда», «Вариант», «Катрен»,

Издательства:

«Издательство «Питер», «СЗКО» (издательство «Эксмо»),

Салоны, сети магазинов:

«Алло», «Стеле», «Крафт», «Мягкая жизнь» («Юнитал»), «Апит-премьер», «Ригонда», «Галант», «Дом обуви», «Ди джинс», «Мойдодыр», «Титаник», «Best cvramies», «Союзстрой-грест», "Williams design», «Звездная лига», «Искрасофт», «Акваарт», «Высшая лига»,

Сети:

«Перекресток», «ОКЕЙ», «Торговый дом «Аббат» («Рубль Бум»),

Юридические услуги, услуги сертификации, аудиторы, бухгалтерские услуги, консалтинговые компании:

«Платонов и партнеры», «Невский 88», «Политест», «Национальная палата финансовых консультантов и аудиторов», «Что Делать Консалт»,

Камнеобработка, драгоценные металлы:

«Ненси», «Ювелиры Северной Столицы», «Ювелирная мозаика»,

Туристические компании:

«Эф-Ай-Ти» (группа компаний ATM Group), «Ригонда-тур», «Ингур СПб», "Тур-Фактор»,

Отели:

«Гранд-Отель «Европа», «Новотель», Кетеринг и организация мероприятий: «Северная Столица», «Коффт»,

Страховые компании:

«Альянс», «Ресо-гарантия», «Цюрих»,

Автосалоны, запчасти, сигнализации:

«Рольф», «Киа Сандол», «NBS-totog», «Фольксваген Пулково центр», «УльтраС-тар» («StarLine»), «Торгово-промышленная группа «Прайд»,

Производство и продажа товаров народного потребления, кожгалантерея, подарки, посуда:

«Арханг», «Армандо», «Созвездие красоты», «Памира»,

Производство и продажа спецодежды:

«Восток-Сервис», «Хекля»,

Почтовая доставка:

«ТНТ»,

Целлюлозно-бумажная промышленность:

«Светогорск»,

Сетевые компании и прямые продажи:

«Цептер», «Селекта», «Роосса»,

Энергетика:

«Нф-Энерго», «Институт энергетических систем» (2),

Транспортные, логистические компании, таможенные услуги: «Аривистг», «Евросиб», «Гросско Логист к», «РусТрансКонсалг – Восточный путь»,

Маркетинговые агентства:

«TNS Gallup media»,

Оборудование для магазинов:

«Контрольные кассы Samsung»,

Стоматологические клиники:

«Райден».

3. От автора читателю

(больше, чем на обратной стороне книги, но меньше, чем на обратной стороне Луны)

В этой книге я использовал множество западных моделей. Естественно, они были проработаны и адаптированы достаточно для того, чтобы вы смогли на них по-новому взглянуть. Огромное спасибо Ричарду Дафту за его книгу «Уроки лидерства», которая является неистощимым источником идей. Конечно, я обращался здесь и к российским концепциям и теориям. А как же без них! Я их творчески перерабатывал и выставлял на ваш суд. Особо хочу отметить книгу доктора психологических наук Роберта Львовича Кричевского «Психология лидерства». Такие книги заставляют думать и работать.

И самое отрадное, что есть здесь немало и авторских моделей, предмет моей особой гордости. Взять хотя бы трансформационную модель лидерства. Сам термин западный. Но развитие модели авторское, личное. Или, к примеру, соотношение лидерства и кризиса, или лидерство и принятие решений! Почитайте, посмотрим, согласитесь ли вы со мной или нет. А умение делать заявления лидером?! Тема в этой книге настолько детально проработана автором, что заслуживает чего-то большего, чем просто внимание! Есть и другие примеры: реакции лидеров и компаний на кризис, лидер и герой, лидерство и пассионарность. Как вы видите, есть, чем увлечься!

Когда я писал эту книгу, я хотел вложить в нее как можно больше точек зрения на лидерство. Мне хотелось, чтобы эта книга стала некой энциклопедией лидерства, к которой может обратиться и студент, и менеджер среднего звена и руководитель компании и просто любознательный человек. Мне хотелось бы, чтобы реальные менеджеры первого и среднего звена в коротких десятиминутках своего отдыха перечитывали отдельные главы и затем, не откладывая в долгий ящик, применяли технологии и подходы, которые преподносятся в этой книге. Хочется верить, что иногда топ-менеджеры будут раскрывать эту книгу и по ассоциации с мыслями, изложенными здесь, будут генерировать свои продуктивные идеи, которые, в свою очередь, неизменно будут приводить к новым лидерским победам!

Это книга, конечно, будет очень полезна и бизнес-тренерам, которые готовят тренинг по лидерству. Здесь точно хватит материала на два 16-часовых тренинга, как с точки зрения теории, так и с точки зрения практики.

Не побоюсь утверждать, что эта книга претендует на сочетание универсальности, многосторонности, глубины и практичности.

Я использовал здесь данные психологии, философии, маркетинга, риторики, социологии, менеджмента, биологии, конфликтологии. Я постарался привести как можно больше примеров лидерских высказываний. Все они отдельно выделены курсивом. Ни в коем случае не пропускайте эти примеры! Ими можно пользоваться, иногда всего лишь меняя несколько слов. Более того, в примерах лидерских высказываний, так же, как и в описательном тексте, излагаются важные для руководителя принципы лидерства.

Как всегда, поощряется творческий подход в чтении книги. Можно подчеркивать важные, по вашему мнению, мысли, зачеркивать то, с чем вы не согласны. Можно вырывать листы из этой книги, чтобы прикреплять их, словно стикеры, на видные места. Можно загибать страницы и рисовать на полях рожицы.

Для того, чтобы Вам, уважаемый читатель, быть в мыслительном тоне, для того чтобы чувствовать состояние поиска новых возможностей, я предлагаю в начале каждой главы описание какого-либо парадокса. Признаюсь честно, некоторые из парадоксов до сих пор остаются неразрешенными. Но, кто знает, может быть, именно Вы станете первыми. А эта книга именно

для тех, кто хочет стать первым. Расценивайте данные парадоксы и в качестве мыслительной разминки, и как метафору к нашей жизни, которая подчас очень даже парадоксальна. Разве не так? Разве соединение несоединимого не приводит нас к рывку на качественно новый уровень?! Спрошу Вас в стиле дзен. Так как все-таки звучит хлопок одной ладони? Я размещал парадоксы не хаотично, у меня был свой умысел. Если в начале каждой главы дается парадокс, то в конце некоторых глав Вам предлагаются ответы на эти парадоксы. Упреждая реакцию некоторых из уважаемых читателей и свой собственный ответ на эту реакцию, заявляю со всей ответственностью, что ни один из парадоксов, размещенных здесь, не является софизмом. Здесь вспоминается Даниил Гранин, который говорил, что софизм – это ложь в одежде правды, а парадокс – это правда, наряженная ложью. Но вы спокойно можете и не читать ни парадоксы, ни ответы на них. От этого вы не потеряете ни йоты от основного смысла глав книги. Но если вы будете читать их, то приобретете дополнительный смысл. И это также отчасти парадокс! Скажу больше. Если в начале парадоксы задумывались только исключительно для разминки, то в конце моей работы я ясно увидел, что они стали жить собственной жизнью, совершенно необычной и загадочной. Я очень рад, что воплотил в жизнь эту идею.

Последовательность чтения может быть любой. Я лично рекомендую поступательное движение от начала к концу. Но, с другой стороны, каждая глава достаточно автономна, так что можете читать вразброс по собственному усмотрению (хотя, не скрою, при таком чтении вам иногда придется заглядывать в другие главы для большей ясности и лучшего понимания).

И вот, что еще скажу. Желая, чтобы у Вселенной на Ваш счет были большие планы, и чтобы Вы были в ладу со Вселенной!

Парадокс лгуна.

Это, наверное, самый известный парадокс. Одни авторы утверждают, что он сформулирован древнегреческим философом Эвбулидом из Милета в IV веке до н. э., другие говорят, что парадокс этот восходит еще к Эпимениду с Крита, который жил в VI веке до н. э. Его иногда называют королем логических парадоксов. Он заключается в следующем вопросе.

Когда человек говорит «Я лгу», он лжет или говорит правду?

Если он лжет, когда говорит «я лгу», то не надо верить его словам. Значит, он говорит правду, потому что он лжет про свою ложь. Но как же он может говорить правду, если он лжет?

Если он говорит правду, когда говорит «я лгу», то надо поверить его словам. Но его слова говорят о том, что он лжет, и они правдивы. То есть он и лжет, и говорит правду одновременно! Такое вряд ли возможно.

Как разрешить этот парадокс?

4. Неразрешимый вопрос

Мы имеем право знать, почему мы ведем себя тем или иным образом. Мы имеем право понимать причины собственного поведения. Потому что, пожалуй, мы часто сами не ведаем, что творим, и также не понимаем, почему и зачем мы это делаем. Мы просим вас вдуматься в это!

Попробуйте выполнить нехитрый тест. Десять раз продолжите незаконченное предложение. Но каждое из них начинается совершенно одинаково.

Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____
Я – _____

Все ответы, которые вы написали, отражают вашу *Я-концепцию*. Составные *Я-концепции*, то есть все убеждения о себе, представляют собой *Я-структуры*, которые определяют восприятие остального мира, что называется эффектом ссылки на себя.

Когда информация применима к нашей *Я-концепции*, мы усваиваем и обрабатываем ее гораздо лучше и больше. К примеру, если нас спросят, применимо ли к нам такое понятие, как «лояльный», мы будем помнить это понятие лучше, чем если бы нас спросили, к кому из других людей применимо это слово. Если нас попросят сравнить себя с каким-то персонажем из книги, мы запомним этот персонаж гораздо лучше.

Прискорбный или радостный факт? Ощущение самих себя лежит в центре нашего мира. Также можно выделить в собственной *Я-концепции* не только убеждение в том, кто ты есть, но и наши *возможные Я*, как воображаемые («я – богатый»), так и нежелательные («я – лузер»).

Тимоти Уилсон утверждает следующее: *психические процессы, контролирующие наше социальное поведение, отличаются от психических процессов, посредством которых мы объясняем собственное поведение*. Вы только вдумайтесь в это! **Мы совершаем что-то по одним причинам, но объясняем свои действия другими причинами**. А вообще-то любому развитому человеку иногда приходит эта мысль в голову. Наша *Я-концепция* и наше поведение могут находиться в серьезном конфликте.

Между тем, что вы думаете о причинах своего поведения, и тем, что вас действительно побуждает вести себя так или иначе, – **БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА!!!**

Мы то пытаемся приблизиться к этой тайне, то отмахиваемся от нее, как смахивают крошки печенья со стола.

И сейчас мы хотим сделать еще один шаг в сторону понимания неразрешимого вопроса: кто я?

Возможный ответ: Я – ЛИДЕР!!!

Возможные ответы на парадокс.

По легенде, древнегреческий логик Диодор Кронос под конец своей жизни дал обет не принимать никакую пищу до тех пор, пока не найдет решение данного парадокса. Решение он не нашел и умер от голода.

Также утверждают, что Филит Косский посвятил всю свою жизнь разгадке этого парадокса и, отчаявшись, покончил жизнь самоубийством.

Какие же решения есть у данного парадокса? И есть ли они вообще?

Некоторые говорили, что в этом высказывании «Я лгу» есть ссылка на самого себя. То есть в высказывании есть ссылка на само высказывание. А такие высказывания бессмысленны.

Еще одна версия состоит в том, что когда человек говорит «Я лгу», он одновременно и утверждает, и действует. Это похоже на «Я говорю», «Я клянусь», «Я слушаю». Такие высказывания, в которых человек одновременно и утверждает, и действует, называются перформативными. И некоторые мыслители считают, что вот к таким утверждениям как раз не применима оценка их истинности или ложности. Их истинность зависит от того, кто, когда и при каких условиях это утверждает.

Другие видели в этом парадоксе смешение двух языков: язык, который рассказывает о предметах жизни, и язык, который описывает этот самый «предметный язык». А смешивать их нельзя. Должно быть два языка. Предметный язык, который описывает какую-либо область жизни. И метаязык, который описывает предметный язык. В частности, именно на метаязыке и нужно говорить об истинности высказывания на предметном языке. И получается, что «Я лгу» одновременно сказано на предметном языке и метаязыке, отсюда и парадокс.

Скажу вам честно, мне от таких объяснений становится легче только наполовину! Мне они все нравятся, везде есть определенный смысл, но все-таки, кто-нибудь может ответить прямо на вопрос «Когда человек говорит "Я лгу", он врет или говорит правду?»

Похоже, Вам самим придется наконец-то дать ответ на этот парадокс!

Похоже, Вам самим нужно понять истинные причины собственного поведения и соотнести их с тем, что вы думаете об этих причинах!!!

Парадокс Тиффена.

Это один из самых известных экономических парадоксов. Английский экономист XIX века Р. Гиффен заметил, что во время голода в Ирландии в середине XIX века, когда подняли цены на картофель, спрос на него не упал, как прогнозировала бы классическая экономическая теория, а вырос. То есть подняли цену, и вырос спрос. Основной закон спроса же гласит, что уменьшение цены увеличивает спрос, а увеличение цены уменьшает спрос. Причем, как вы видите, речь идет не о товарах сегмента «лакшери», «премиум», не об элитных продуктах, а о товаре первого спроса. С тех пор даже выделяют обычные товары и товары Гиффена, которые подчиняются данной закономерности.

Отчего же так происходит?

5. Лидерство

Перед тем, как начинать изменять других, надо изменить самого себя.

После стольких замечательных книг про лидерство, которые уже написаны и изданы – переизданы, надо сказать, подчас многомиллионными тиражами, и, надо сказать, часто тиражами заслуженными, взять и решиться написать свою книгу?! Это безумие! Это верх самонадеянности! И если вы скажете так, то я с вами, безусловно, соглашусь! Я серьезно.

И тем не менее, я попробую. Мне нравится делать вызов себе самому. Это меня стимулирует к развитию. И к изменению. К положительному изменению.

Эта книга, действительно, о лидерстве. Причем я постараюсь писать как о великих мира сего (вернее, об известных мира сего), о которых хотя и так достаточно сказано, и причем с достаточным почтением и уважением (а иногда с ненавистью, а иногда с явной или тайной завистью), так и о тех, кто не столь знаменит и прославлен, но достоин столь же внимательного и уважительного подхода. Конечно, мы можем здесь вспомнить и Билла Гейтса, и Наполеона, и Жака Ширака, и Ленина с Троцким, и Сталина, и Абрамовича, и Ходорковского, и Александра Македонского, и Насера, и Ясира Арафата, и Моисея, и основателя корпорации «Virgin», и главу MTV Network, и Шевчука, и Парфенова, и Ельцина, и Горбачева. Но...

Но вообще-то наш замысел лежит в другой плоскости. Лидерство для тех, кто не является столь известным. Лидерство неизвестных. Заметьте, я не сказал «лидерство для средних» или «лидерство для простых людей». Нет! Ни в коем случае. Может быть, мы с вами не столь известны, но мы обладаем хорошими способностями (если не выдающимися), мы ставим себе амбициозные жизненные цели, каждый из нас уже чего-то достиг, и каждый из нас хочет большего. Каждый из нас велик! Просто не так известен. Возможно, пока. Итак, лидерство неизвестных.

Что же такое лидерство? Для начала набросаем понятия, которые с разных сторон характеризуют лидерство, объясняют его, проникают в него и исходят из него: лидер, группа, члены группы, внешняя среда, изменение, влияние, цели, путь, взаимодействие, сплочение, вовлечение, совместная деятельность, преодоление препятствий, ведущий, ведомые, воодушевление, кризис, неопределенность, инициирование, убеждения и принципы лидера, ответственность, власть, героизм, вождь, забота.

И, как мы понимаем, это еще не все. Но это те слова, из которых складывается описание лидерства. Как из отдельных стеклышек можно сложить красивый витраж. Мы так и будем в этой книге набрасывать некие понятия, слова и символы, а затем с ними разбираться. Возможно, раскладывать их в красивый узор, возможно, расставлять их по полочкам, возможно, вытягивать в линию и, возможно, иногда снова сваливать все в кучу.

Итак, какое же первое определение мы дадим лидерству? *Лидерство – это отношения между лидером и группой, при которых лидер оказывает на участников группы влияние с целью движения всей группы в нужном направлении, когда внешняя среда неопределенна или сопротивляется.* Не могу сказать, что определение идеальное. Но что нам, смертным, желать?! Мы можем лишь всегда двигаться в сторону идеала, никогда к нему не приближаясь. Такая уж наша славная доля!

Лидер видит образ будущего, он формирует видение. Лидер обладает целями. Также он обладает определенными принципами, которые он сообщает членам группы. Лидер призывает, как минимум, к двум вещам. Он говорит о том, *куда двигаться.* И он говорит, *как двигаться.*

То есть, второе определение лидерства будет следующим. *Лидерство – видение лидером образа будущих достижений, заражение людей этим образом и сообщение группе того, как лучше идти в это будущее.*

Где два, там и три. Так что продолжаем продуцировать определения. Лидер связан с изменениями. Лидер связан с созданием определенной атмосферы в группе. Лидер вообще не может существовать без группы. Лидер – это вождь, а группа – его племя. Лидер сильный. Лидеру доверяют. С ним иногда можно поспорить, но ему подчиняются. Лидер воодушевляет, но иногда и приказывает. Тут есть, над чем поразмышлять!

К примеру, над тем, чем лидерство отличается от менеджмента? Этот вопрос стал уже традиционным, как вопрос, что первично – сознание или материя. Если серьезно задумываешься, так понимаешь, насколько здесь все переплетено и взаимосвязано. Так глубоко взаимосвязано, что для непосвященного взгляда просто запутано. Так что хочется признать абсолютно бесполезной попытку распутать это клубок. Разумным представляется прекратить эти бесполезные попытки, закончить писать эту книгу и пойти заниматься чем-то более простым и понятным. К примеру, пойти изготавливать глиняные горшки или заняться виндсерфингом. А может быть, учительством в начальной школе? Благородно и полезно. Так все дело в том, что там мы тоже столкнемся с понятием лидерства и менеджмента! Так что не будем пасовать перед трудностями. Только вперед!

Чем лидерство отличается от менеджмента? Существует такая красивая аналогия. В мирное время в армии должен быть менеджмент. Должно быть планирование, постановка задач, организация, контроль. Этого достаточно для функционирования огромной военной машины. Но вот в военное время никакой лейтенант не сможет поднять в бой свой взвод, если он не будет являться лидером. Просто так под пули не побегут. Естественно, можно вспомнить печально известные расстрельные команды, которые стояли за спинами солдат, своих же солдат, и стреляли в них, если те отступали. Но это уже даже не менеджмент, это рабство!

В своей предыдущей книге по управлению «11 правил руководителя № 1» я сконцентрировал все внимание именно на менеджменте. Там рассматриваются основные функции менеджера:

1. планирование и прогнозирование,
2. подбор персонала,
3. обучение,
4. информирование,
5. постановка задач,
6. мотивация,
7. администрирование,
8. контроль,
9. принятие решения,
10. управленческие воздействия,
11. коммуникации.

Исполнение данных функций дает возможность руководителю быть эффективным с точки зрения менеджера. Хотя и здесь не все так просто. Разве лидер не принимает решений? Разве лидер не оказывает управленческие воздействия? Разве лидер не мотивирует?

Чем мысль отличается от эмоции? Вроде всем понятно. Но разве, когда думаешь о том человеке, который был тебе раньше другом, а теперь нет, у тебя не возникает эмоции? А когда планируешь свой отпуск, разве не предвкушаешь эмоционально?

Здесь предполагается системность мышления. Целое не является суммой частей. Руководитель не является суммой менеджерских и лидерских качеств (хотя так бывает, что качества в сумму набрал, а в систему сложить забыл).

Менеджмент и менеджер	Лидерство и лидер
Управление сложными структурами, поддержание стабильности	Инициирование изменений и управление переменами
Установление и поддержание формальных правил работы	Создание и корректировка корпоративной культуры
Концентрация на финансовых результатах	Концентрация на будущих событийных результатах деятельности
Планирование и формирование	Выбор курса развития, создание образа будущего, видение
Организация и подбор персонала	Поиск союзников
Роль начальника, роль босса	Роль наставника, роль тренера
Использование должностной власти	Использование личной власти и экспертной
Контроль и решение проблем	Мотивация и заражение энтузиазмом
Менеджер говорит, как правильно делать, и отвечает на вопросы подчиненных	Лидер ищет правильный путь и задает вопросы подчиненным, вовлекая их
Менеджер ссылается на нормы, правила, говорит: «Так надо!»	Лидер призывает, а если не получается, говорит: «Я сказал!» (Как Глеб Жеглов, великолепно сыгранный Высоцким в фильме «Место встречи изменить нельзя»)
Менеджер описывает процедуры, бизнес-процессы, контролирует их выполнение	Лидер создает процедуры, меняет бизнес-процессы
Менеджер контролирует, поощряет и наказывает	Лидер обучает, показывает пример, ищет резервы в группе и в отдельных людях

Взгляните на сравнительную таблицу. В ней изложены мнения нескольких западных авторов, таких как Джон П. Коттер, Джозеф К. Рост, Брайан Дайман, Ричард Л. Дафт. Не обошлось и без дополнений со стороны вашего покорного слуги.

Как вы видите, где-то граница между менеджментом и лидерством достаточно четкая, а где-то зыбкая, расплывчатая. Но общее понимание сути вопроса у нас уже есть. Тогда поехали дальше.

Возможный ответ на парадокс.

Некоторые экономисты дают следующее объяснение. Картофель для ирландских бедняков был основным продуктом питания. Когда на него повысили цены, люди сократили затраты на другие продукты, более дорогие и качественные. А так как картофель продолжая оставаться сравнительно более дешевым продуктом по отношению к другим, то спрос на него вырос. К примеру, я покупал раньше 2 картофелины по 1 рублю, и одно яблоко за 6 рублей. Всего я тратил 8 рублей. Цену на картошку повысили на 1 рубль. Я отказался от яблока, но покупаю теперь за свои 8 рублей 4 картошки по 2 рубля.

Если лидером для вас окажется быть труднее, чем представлялось на первый взгляд, может ли быть такое, что вы еще больше сил будете прилагать, чтобы быть лидером? И не упустите ли вы что-то из менеджмента?

Парадокс «Буриданов осел».

Вопрос подобного рода ставился еще Аристотелем. Но окончательно сформулировал проблему Жан Буридан.

Как осел, который видит перед собой два одинаково вкусных и одинаково удаленных угощения, сделает выбор, куда ему идти?

Сам Буридан считал, что человек, столкнувшись с такой проблемой, должен делать выбор в сторону большего добра.

Лейбниц утверждал, что осел, видя перед собой два одинаково вкусных и равно доступных стога сена, просто умрет, потому что не сможет принять решение к какому из них идти.

Действительно, куда пойдет «Буриданов осел», что им будет руководить?

6. Важные пояснения

Проблема в том, что мы не знаем, что мы имеем в виду, когда говорим «лидер»! Это слово используется в разных контекстах, с разным значением. Наша задача сейчас договориться, что мы с вами будем иметь в виду, когда будем говорить – «Я лидер»!

Итак, есть пять слов, ровно пять слов. Эти слова – управленец, руководитель, менеджер, начальник и лидер. Они касаются людей. Что значит каждое слово? Примерим на себя. Ответьте себе самому на вопрос, на один и тот же вопрос, пять раз. Что значит, когда я —...?

Итак.

Что значит, когда я – управленец?

Что значит, когда я – руководитель?

Что значит, когда я – менеджер?

Что значит, когда я – начальник?

Что значит, когда я – лидер?

Мои ответы.

Руководитель и управленец – это синонимы. Можно руководить, можно управлять. В этих терминах подразумевается некоторая назначенность, вертикальность и активность позиции. Можно быть назначенным, уполномоченным другими, можно самого себя назначить. В любом случае у руководителя есть формальные полномочия, потому что он включен в некую структуру организации. Вертикальность предполагает, что вы находитесь в системе вертикальных отношений, вы можете быть на самом вершине, можете быть посередине. Под вами ваши подчиненные. Управленец активен. Он принимает решения. Не зря в русском языке используется выражение «ты не управляешь ситуацией». Подразумевается, что ты выпустил что-то из-под контроля.

Менеджер и начальник – это тоже синонимы. Менеджер слово западное, начальник – русское. Здесь как раз предполагается то, что менеджер организует структуру, осуществляет управленческие функции, которые мы упомянули. Менеджер способствует достижению целей за счет обеспечения точности и стабильности. Начальник изначально (!) слово красивое, потому что произошло от слова «начало». Но, к сожалению, оно официально используется в местах лишения свободы в сочетании «гражданин начальник» осужденными по отношению к охранникам. Поэтому бессознательно все, что мы думаем об охранниках в тюрьме, мы начинаем думать о начальнике. Жаль! Есть еще начальник паспортного стола (тоже для большинства незабываемые впечатления под названием «ты – букашка»). Вот только «начальник транспортно-пассажирского цеха» вызывает радость, но в то же время оттенок несерьезности. Для тех, кто не знает, была такая юмореска, где все время использовался вопрос: «А что скажет начальник транспортного цеха?». Честно признаюсь, саму юмореску я не помню, думаю, что я не единственный, но этот вопрос-шутка живет в народе. Менеджер и начальник определенно назначены кем-то другим. Менеджер помещен в структуру и обеспечивает ее стабильность.

Лидер – это первый. Мы говорим в спортивном (и не только) контексте: «он лидирует», «захватил лидерство». Лидер ведет, за лидером идут, лидер вдохновляет (кстати, он также хорошо и эффективно, как воодушевляет, может, а иногда просто должен фрустрировать и напрягать), лидер заставляет посмотреть на вещи по-другому. Лидерство, как иногда говорят, возникает стихийно. Никто не проводит никаких собраний и никого не назначает. Лидер появляется сам. Лидер происходит из самого себя и из отношений с группой. Часто разделяют формальное и неформальное лидерство. Формальное – назначенное, неформальное – стихийное. Более того, противоречие заключается в том, что некоторые авторы и исследователи вообще достаточно узко понимают лидерство. Они говорят, что истинное лидерство – стихийное, неформальное, неназначенное, самоприобретенное. А все другое – это руковод-

ство. Я признаю такую точку зрения, но с ней не согласен. Объясню, почему. Такое понимание лидера слишком сужает его, делает его исключительно бунтарем или балагуром. Мы будем иметь в виду, что у руководства (управления) есть две стороны – менеджмент и лидерство. То есть, руководитель – это двуликий Янус, одной стороной которого является менеджмент, другой – лидерство. Я не настаиваю, я предлагаю. Если у вас есть более сильная аргументация, выкладываете! Если она подействует, я изменю свою точку зрения. Точка.

Разумеется, везде есть тонкости, везде есть исключения. Так кто же спорит!? Иногда сложно сказать, этот феномен скорее относится к лидерству или к менеджменту. Часто человек сочетает в себе несколько ролей одновременно, он и менеджер, он и лидер, более того, он лидер и формальный, и неформальный. Бывает и по-другому, что менеджер – один человек, а неформальный лидер – другой. Причем менеджер может быть формальным лидером, а может им не быть (не хватает лидерских качеств). Ну и что из этого? Многообразие явлений. Все в порядке.

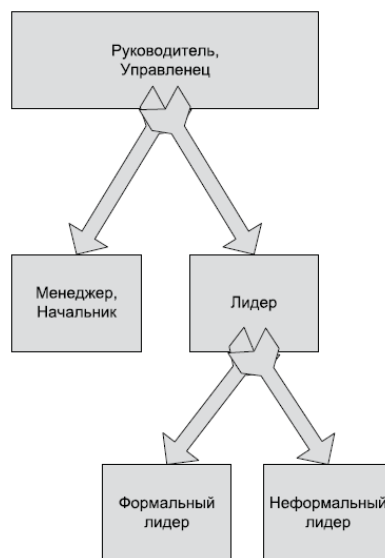


Рис. 2. Классификация управленческих понятий

Тут нам нужно развивать диалектическое понимание, диалектическое мышление, которое предполагает единство и борьбу противоположностей. Да, существует тенденция, которая заключается в том, что чем выше человек по должности, тем большая дистанция возникает между ним и другими, и эта дистанция входит в противоречие с необходимостью для лидера быть в хорошем контакте с людьми. Потому что большая дистанция не способствует проникновенному контакту, которым славится истинное лидерство. Ну, так это социально-психологическая трудность для топ-менеджера, которую ему просто необходимо решать. И, как мы понимаем, одного универсального решения не существует по определению!

Тут еще один важный вопрос вскрывается. Лидерство в малой группе и лидерство в большой группе. Это одно и то же или разные вещи? Одно дело руководить отделом из 10 человек, другое дело иметь в управлении компанию в 10 000 человек. Согласен, что это два разных типа лидерства. Согласен, об этом надо говорить. Но сто раз не согласен, что управление большим предприятием не может включать лидерства! Тысячу раз не согласен!!! Другое дело, что у руководителя такого типа есть множество функций менеджерских, которые часто перекрывают остальное в силу или сложившейся ситуации, или личностных особенностей управленца, или из-за определенной жесткой корпоративной культуры. Не знаю, получиться ли у меня на страницах данной книги детально описать сходство и различие малого и большого лидерства? Хватит ли у меня сил и способностей? Но это другой вопрос... Вопрос к себе, а не к вам. А к

вам другой вопрос: хватает ли у вас сил, желания, способностей и воли быть лидером малой группы и большой группы, быть эффективным менеджером и быть лидером, быть лидером формальным и неформальным!?

Важные вопросы просто валяются на нас один за другим. Мы как жонглеры, только и успеваем их ловить. Можно выделить пять типов лидерства:

1. Лидерство по отношению к самому себе – активная позиция, постановка амбициозных целей, преодоление внутренних барьеров, воспитание уверенности и воли и так далее;
2. Лидерство по отношению к конкретному подчиненному – парные отношения между лидером и последователем (подчиненным);
3. Лидерство по отношению к группе – оказание влияния на свою малую группу (4-20 человек), учет отношений внутри группы, динамики внутригрупповых процессов;
4. Лидерство по отношению к компании в целом – взаимодействие между лидером и организацией, состоящей из множества малых групп, воздействие на большую группу как на массу и как на множество малых групп;
5. Политическое или идейное лидерство – взаимодействие с тысячами, сотнями тысяч, миллионами людей, оказание влияния на толпы, массы и сообщества.

Сразу к вам вопросы. Как же без них!? Какие виды лидерства вы реализуете? Какие виды лидерства вы тренируете, то есть оттачиваете? Вы же знаете, человек обречен на развитие или деградацию! Какие виды лидерства вы начнете развивать с сегодняшнего дня? Сегодня же первый день оставшейся жизни!

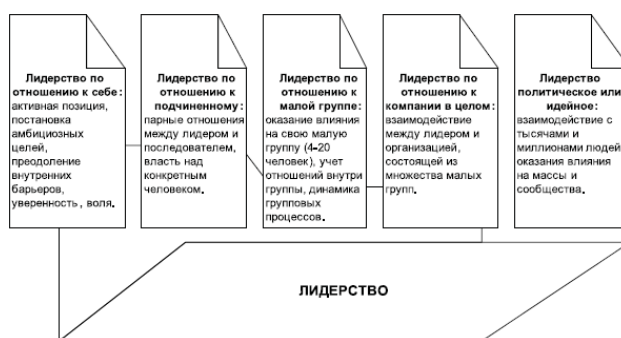


Рис. 3. Пять типов лидерства

Мы в этой книге в большей степени будем явно и постоянно рассматривать второй и третий вид лидерства. Конечно, будем периодически работать с четвертым типом лидерства, и иногда будем задевать пятый вид. Что касается первого типа, то можно сказать, что вся книга в неявном виде заключается в одной фразе: «Будь лидером по отношению к самому себе»!

Возможные ответы на парадокс.

Я полагаю, что осел пойдет влево или вправо исходя из привычки, так сказать, сформированного стереотипа (к примеру, когда он заходит обычно в стойло, сено справа; значит, и в этот раз он пойдет вправо). Также на него может повлиять любой внешний стимул. Если дополнительный приятный запах будет распространяться слева, то осел пойдет туда же. Если же слева он услышитстораживающий его звук, то он пойдет направо.

Данный, казалось бы, простой ответ приводит нас к неожиданным выводам. Наше поведение при выборе из двух равных и важных (!) альтернатив, возможно, определяется внутренними стереотипами или

внешними посторонними и незначимыми для существования дела стимулами, пугающими или привлекающими нас. Незначимое определяет важное.

Может быть, Буридан был прав, говоря, что человек, столкнувшись с подобного рода проблемой, должен делать выбор в сторону большего добра? Я лично с ним согласен на все 100 %.

В. К. Тарасов утверждает, что критерием правильности принятия управленческого решения является авторитет руководителя. То решение более верное, которое в большей степени увеличивает авторитет управленца. Это тоже возможное решение.

Кстати, с какого типа лидерства вы начнете свой стремительный рывок в саморазвитие?

Парадокс «Ахиллес и черепаха».

В древней Греции Зенон сформулировал несколько апорий (с греческого – неразрешимые или трудноразрешимые проблемы), или, говоря нашим языком, парадоксов. Вот одна из апорий.

Допустим, из точки А вышла черепаха. Через какое-то время в том же направлении за ней побежал Ахиллес. Когда он выбежал из точки А, то черепаха была уже в точке Б. Для того, чтобы преодолеть расстояния АБ, Ахиллесу нужно время. За это время черепаха дойдет до точки В. Для того, чтобы Ахиллесу преодолеть расстояние от Б до В, нужно какое-то время. За это время черепаха достигнет пункта Г. Для того, чтобы Ахиллесу пробежать участок ВГ, нужно также определенное время. За это время черепаха поползет до точки Д. Так можно продолжать до бесконечности. В результате Ахиллес всегда будет приближаться к черепахе, но никогда ее не догонит. Как преодолеть этот парадокс?

И только не говорите с умным видом: «Это софизм!»! Сало по себе высказывание «это софизм!» не является доказательством, а является уходом от аргументации, избеганием доказательства, в виде приклеивания ярлыка. Более того, апории Зенона не являются софизмами. Скажем еще больше, ни один из парадоксов, который предлагается в данной книге перед главами, не является софизмом.

Так как Ахиллесу догнать черепаху?

7. Первая модель лидерства – эффективность за счет личностных качеств

Мы с крайнем подозрением относимся к мнению, что новая теория напрочь опровергает старую, существовавшую до нее. Это очень опасный путь. Потому что он революционный, так сказать. Помните, к чему могут привести революции? Да, новая теория по-другому может поставить вопросы, побудить смотреть на явление в другой плоскости. Более того, новая теория может даже явиться обобщающей дня тех, что уже есть. Введение понятия отрицательного числа не отрицает натуральный счет. Правило «делить на ноль нельзя» не опровергается тем, что при делении на ноль получается бесконечность. Законы ньютоновской классической физики не нарушаются из-за того, что были открыты элементарные частицы, которые ведут себя совершенно иным вероятностным образом.

О лидерстве говорили, говорят и будут говорить. Наш основной постулат заключается в том, что в каждой теории есть здоровое зерно, которое мы можем использовать. По-моему, с этим сложно спорить. Так что двинемся в путь! «Бог один, в него я верю». А религий много. Они могут говорить разными языками.

Патриарх современной занимательной математики Мартин Гарднер в первой главе своей книги «*Wheels, life, and other mathematical amusements*» приводит слова Владимира Набокова: «Осознание того удивительного факта, что гладкие круглые объекты могут покорять пространство путем простого перекаtywания, вместо того чтобы с трудом продвигаться вперед, тяжело поднимая неуклюжие конечности, явилось, наверное, самым благотворным толчком в развитии молодого человечества».

Колесо является чем-то совершенно особенным. Странно, что колесо не сумели изобрести американские индейцы (во всяком случае, так считается). Кажется удивительным и тот факт, что в процессе эволюции колесо не получило своего развития в качестве двигательного органа животных. Вспоминаются только кусты перекаати-поле да один жук, который сворачивается клубком и таким образом скатывается с горок. Наверное, индейцы были слишком близки к природе, поэтому и не смогли изобрести колесо. А вы как думаете, почему у них не было колеса?

Так или иначе, какой вес для цивилизации имеет колесо, такой же вес для управленческой практики имеют моде ли успешности лидера, о которых и пойдет речь далее. Но перед тем как двинуться в дальний путь, стоит посидеть на дорожку и подумать.

Знаете ли вы, что слово «кибернетика» происходит от двух греческих слов: «кибер» (в переводе «над») и «наутис» (моряк)? То есть получается «кибернаутис» – старший над моряками, главный моряк, кормчий. Платон впервые использовал термин «кибернетика» в смысле искусства управления обществом.

В 1948 году Н. Винер в своей работе «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине» возродил этот термин в более широком, современном смысле науки об управлении в живом и неживом мире, основывающейся на математике и вычислительных машинах.

Кибернетика близка руководителю. Руководитель и есть кибернаутис. Кибернетика развила идею моделирования. И мы начинаем говорить о моделях успешности ЛИДЕРА. Тут заглавные буквы ой как к месту!

Итак, эффективность лидера за счет личностных качеств!

Во-первых, определите, какие качества у вас есть в достатке, что необходимо исправить, а чего нет и в помине. Только не врите самим себе. Можно (и даже иногда нужно) обманывать кого угодно, можно (и даже иногда очень нужно) обманывать даже себя. Но сейчас не тот случай. Наверное, самое сложное – работать над своими личностными качествами.

С чего все началось? Будет правильным с вашей стороны предположить, что все началось с начала. В самом деле, что чаще всего для человека является первичным? Ну, разумеется! Он сам! С этого все и началось. Личностная модель успешности лидера. Все достаточно просто – руководитель успешен за счет своих личностных качеств. Другими словами, определенные человеческие черты, установки, характеристики являются причиной успешности лидера. Приведем пример серьезного исследования Стогдилла. Он еще в 1948 году исследовал различные работы по лидерству (порядка 100!) и определил ряд качеств и навыков, которые обеспечивают его эффективность.

Стогдилл разделял личностные качества и навыки.

«Личные качества руководителя – множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности. Основное количество личных качеств приобретается по наследству либо вырабатывается в процессе долгого жизненного пути».

«Навыки – способности человека эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности. Навыки формируются в процессе обучения».

Мы сознательно объединим их, предоставив читателю, то есть вам, самим решать, что из этих характеристик для вас передалось по наследству, что выработалось в процессе жизненного пути, а что явилось результатом обучения. Заодно здесь выполним и практическое задание.

Стогдилл достаточно долго занимался этой проблемой и уже в 70-е годы выпустил дополнительный список качеств. Мы здесь приводим в произвольном порядке качества, которые обеспечивают лидерство. Вас я попросил бы (именно «бы», так сказать, в сослагательном наклонении, понимая, что упражнения в книге выполняют процентов 5 читателей) ответить на несколько вопросов.

Первый вопрос.

Согласны ли вы с этим списком? Какие качества кажутся вам действительно важными для лидера, а какие второстепенными или даже несущественными?

Вопрос второй.

Какие качества вы хотели бы добавить? Основывайтесь в своих рассуждениях на собственном опыте, либо опыте руководящей работы (тогда вы смотрите на себя глазами своих подчиненных), либо на опыте подчиненной (а может, и подневольной) работы (тогда вы смотрите со стороны на своих бывших и настоящих начальников).

Вопрос третий.

Отметьте, пожалуйста, 3–5 качеств, которые у вас наиболее выражены. Порадуйтесь этому. Отметьте также 2–3 качества, которые у вас представлены наиболее слабо. Погрустите.

Вопрос четвертый.

Напишите себе по одному методу на каждое слабое качество с точки зрения их развития. То есть, как вы можете их развивать?

А теперь и сам список качеств:

- ◆ Способность адаптироваться к ситуации;
- ◆ Концептуальные навыки;
- ◆ Изобретательность;
- ◆ Внимание к социальной среде;
- ◆ Дипломатичность;
- ◆ Амбициозность и ориентация на достижение цели;
- ◆ Быстрая речь;

- ◆ Понимание стоящей перед группой задачи;
- ◆ Настойчивость;
- ◆ Установка на сотрудничество;
- ◆ Убедительность;
- ◆ Решительность;
- ◆ Социальные навыки;
- ◆ Надежность;
- ◆ Организованность;
- ◆ Доминирование;
- ◆ Энергичность;
- ◆ Упорство;
- ◆ Уверенность в себе;
- ◆ Устойчивость к стрессу;
- ◆ Готовность брать на себя ответственность;
- ◆ Агрессивность;
- ◆ Независимость;

Если вы действительно задались целью поработать над собой, над своей личностью, то, во-первых, я снимаю перед вами шляпу, которую, кстати, никогда не ношу. Но, уверяю вас, тем это уважительнее выглядит. Потому что снять шляпу, которую носишь, может каждый. А вот вы попробуйте снять ее, когда у вас ее нет! Во-вторых, разделяю с вами ваше стремление, в-третьих, предостерегаю от ожидания быстрых результатов. Конечно, бывает, что человек меняется очень сильно и серьезно достаточно быстро. Но для этого нужны особые обстоятельства, о которых мы еще будем говорить. В основной же своей массе, самосовершенствование предполагает серьезную и кропотливую работу над собой.

Вот, к примеру, посмотрим на обучение виндсерфингу (доска с парусом). Если делаешь неправильное движение, падаешь, если делаешь слишком резкое движение, падаешь. Вдобавок очень болят голеностопные мышцы. Иногда, признаемся честно, хочется бросить все, потому что есть оправдание, что в других вещах ты хорош. Подчас очень сложно заставить себя начать новое занятие. «А может, завтра»?

Более того, ставишь перед собой излишне амбициозную цель, которая не находится в зоне твоего ближайшего развития, и, разумеется, не достигаешь ее. Слишком резкий поворот заканчивается падением в воду. Слава Богу, что она не очень холодная!

Но! Каждый день, когда встаешь на доску, чувствуешь, что что-то новое в тебе появилось, что ты становишь более ловким и уверенным. И это является таким подарком самому себе, что понимаешь, это не зря. Твои усилия не пропадают. Продолжай!

О чем мы говорим? О развитии! Личностное совершенствование гораздо сложнее, чем отработка физического навыка. Чем? – спросите вы. А тем, что при физической тренировке есть инструктор, который говорит, что надо делать, и говорит это со стопроцентной определенностью. Раз, два, три, правая рука прямая, левая чуть согнута, мачта по 45 %! Теперь правую на себя и чуть вниз, еще ниже, стоп. Вот так! А при личностном развитии? Здесь тоже может быть учитель, скорее наставник, чем инструктор. Но он не в состоянии сказать тебе, что делать на уровне раз, два, три. Он может сказать, что есть 50 движений, но какое тебе надо выбрать именно сейчас, надо понять самому. И надо понять достаточно быстро, иначе упустишь момент и будешь реагировать на прошлое, отставая от непосредственной действительности. Постоянный самостоятельный поиск. Поиск и тренировка! И здесь не вода, в которую ты падаешь!

Здесь вокруг тебя люди, живые люди, которые реагируют на каждое твое проявление. И если в виндсерфинге после падения можно встать и начать сначала, то с людьми такое проходит крайне редко! Я, конечно, могу сказать своему подавленному и обиженному сотруднику:

«Извини, давай начнем все сначала, я вчера на тебя слишком сильно накричал перед остальными!»! Но я не могу это говорить ему каждый день. Кредит доверия исчерпывается очень быстро, а зарабатывается достаточно долго! Я не могу в очередной раз ему говорить: «Извини, я вчера не принял во внимание твое мнение, и мы потеряли контракт с важным клиентом (кстати, ты не получишь тех денег, на которые надеялся)». А послезавтра я не могу ему же говорить: «Извини, теперь я не в настроении, так что не мешай мне». Мне продолжать?

Думаю, достаточно для того, чтобы каждый из нас признал всю важность одновременного сочетания смелости и осторожности, которые нужно проявить при личностном развитии лидера.

Кроме списка Стогдилла, тут стоит упомянуть еще о двух концепциях. Первая, теория *великой личности*, вторая – «*self-made man*» концепция. Великой личностью рождаются. Лидер – это тот, кто родился лидером. Вы родились лидером? Если вы верите в это, то полный вперед. Вам еще многое предстоит. Не вижу ничего зазорного верить в то, что ты родился лидером! Гораздо лучше, чем думать о том, что ты родился никудышным человеком, полным неудачником и лузером! Или что ты рожден быть середняком, прожить жизнь как все, быть частью серой массы. Тоже, откровенно говоря, не самое вдохновляющее убеждение. Так что верьте в свою избранность! Главное – подкреплять свою веру поступками. *Self-made man*, исходя из самого названия, делает себя сам. Здесь важна уверенность в том, что ты можешь управлять собой, взращивать в себе черты, которые делают тебя сильным, и избавляться от тех качеств, которые способствуют твоей слабости. Отличный, позитивный подход к жизни! Верьте в свою способность сделать себя избранным! Есть, конечно, маленькое «но» для обеих моделей. Это «но» – сама жизнь, а вернее, те препятствия и барьеры, которые встречаются нам на жизненном пути. Стараешься, а у тебя не получается, стараешься еще раз, а у тебя не получается, стараешься в третий раз, не получатся еще раз.

Хотя, какое это «но»! Это возможность проявить в полную силу свои качества великой личности и возможность воспользоваться препятствием как тренажером для дальнейшего делания себя.

Есть еще одно «но»! Гордыня, которой способствует вера в свое величие. Ведь если кто-то велик, то кто-то низок. Осознание кастовости, этакий управленческий шовинизм. Но будем честными. Вы верите в то, что люди обладают одинаковыми способностями? Я лично нет. Но нет ничего страшнее человека с низкими способностями и завышенной самооценкой! Какие же глупости они творят с серьезным и даже гневным видом. Так что, если вы будете пользоваться моделью великой личности, не забывайте про самоиронию и юмор в отношении самого себя. Это очень важно, чтобы не натворить великих глупостей. А в остальном де лайте то, что наметили!

Какие еще качества личности признаются важными для лидера? Томас Дж. Нефф и Джеймс М. Сигрин предлагают следующий список, состоящий из 10 качеств и 6 жизненных принципов.

10 качеств лидера:

- ◆ Неравнодушие к собственному делу;
- ◆ Интеллект;
- ◆ Коммуникабельность;
- ◆ Энергичность;
- ◆ Самоконтроль;
- ◆ Внутренняя уравновешенность;
- ◆ Адекватная оценка окружения;
- ◆ Нормальные отношения в семье;
- ◆ Позитивные установки;

- ◆ Стремление делать то, что нужно в данный момент.
- 6 жизненных принципов лидера:
- ◆ Жить честно;
 - ◆ Разрабатывать стратегию победителей;
 - ◆ Формировать эффективные команды менеджеров;
 - ◆ Воодушевлять сотрудников;
 - ◆ Создавать гибкую организацию;
 - ◆ Использовать эффективные системы поощрений.

Я под впечатлением! Если сюда еще прибавить список Стогдилла, то это что получается? Я у вас спрашиваю, уважаемые!!! И у себя, конечно, тоже. Всей жизни не хватит, чтобы развить все эти качества! А, с другой стороны, какое увлекательное внутри-личностное путешествие! Какие горизонты для достижений! Если посмотреть с такой точки зрения, то понимаешь, что всегда есть чем заняться, и жизнь никогда не будет скучной, однообразной или пресной.

Кто-то говорит, что личностная модель устарела, что она не отражает действительность! А я считаю, что она является необходимой основой для других моделей. Потому что, что бы вы ни делали, как бы вы ни проявлялись, какой бы лидерской концепцией ни пользовались, в первую очередь это требует вовлечения вашей личности и проявления определенных качеств. Вот об этих качествах и идет речь.

Кто-то говорит, что образ лидера-героя уже устарел, что ему навстречу идет образ скромного честного лидера, который заботится о других. А я считаю, что одно не противоречит другому! Лидер-герой может заботиться как о себе, так и о других. И не обязательно быть скромным. Иногда проявлять скромность – это вызывает уважение, всегда – вызывает подозрение. А что до честности, то когда это говорилось, что лидер должен быть несправедливым?!

Так что личностная модель никогда не устареет. Она так же необходима, как необходим первый этаж для строительства второго (железный непробиваемый аргумент).

Есть еще один вопрос, вернее, группа вопросов. Не рисуем ли мы идеального человека, которого в реальности не существует? Не создаем ли мы образ сверхличности? К каким последствиям приведет наше желание достичь того, что невозможно? Я не грошу вас сейчас торопиться и сразу отвечать. Давайте возьмем время для размышления...

Если мы серьезно занялись моделью личностной эффективности лидера, то будет правильным в целом поработать над личностными изменениями как таковыми. Самостоятельно. И подведем итог.

Итоги:

- ◆ Личностные модели эффективности лидера утверждают, что лидер успешен за счет своих личностных качеств.
- ◆ Личностными качествами могут быть врожденные характеристики, такие как особенности темперамента.
- ◆ Личностными качествами могут быть свойства, выработанные в течение долгих лет жизни, такие как черты характера.
- ◆ Личностными качествами могут быть и те, что появились у человека в результате целенаправленного обучения и развития, к примеру, мыслительные навыки или навыки общения.
- ◆ Последним классом личностных качеств могут быть черты, которые стали результатом жизненных кризисов человека.
- ◆ Мы также можем утверждать, что жизненные принципы и ценности являются частью личности, которая определяет успех лидера.
- ◆ Для того, чтобы быть лидером, необходимо работать над собой, день за днем создавая себя. Если вы придерживаетесь данного принципа, то вы *self-made man*.

◆ Не существует доводов против того, что вы рождены героем, который изменяет мир к лучшему!

Возможные ответы на парадокс.

Исследователь Руслан Хазарзар утверждает, что «апории Зенона – это тот самый гносеологический кошмар, который зрит в самый корень и ставит под сомнение любую формализацию и любые термины. Апории требуют мышления, не отягощенного догмами, то есть самостоятельного мышления. Они показывают разницу между знаниями и разумом, начитанностью и умом».

Кантор объяснял данный парадокс понятием «актуальной бесконечности». Рассел считал, что решение кроется в определении «равномощности части и целого». Некоторые говорят, что ошибка Зенона заключается в том, что «предел бесконечной последовательности не является частью этой последовательности». Применяют для решения апории Зенона Элейского и математический анализ с его понятием пределов.

В любом случае, интересным остается тот факт, что есть мыслители, которые до сих пор считают данный парадокс неразрешенным! А вы лично можете объяснить его так, чтобы логика была безупречной? Честно признаюсь, я не могу.

Мы всегда приближаемся к глубине нашей личности, но никогда не достигаем ее пределов. Мы никогда не достигнем своего идеала, который ведет нас вперед. Или, все-таки, достигнем? Ведь опыт нам говорит о том, что Ахиллес всегда догоняет черепаху!

Парадокс Алле.

Лауреат Нобелевской премии французский экономист Морис Алле провел следующий психологоэкономический эксперимент. Сначала он предлагал людям выбирать из двух вариантов А и В, затем он предлагал тем же людям выбирать также из двух вариантов С и D. Проведем эксперимент. Прямо сейчас! Читайте, пожалуйста, текст ниже и посмотрите на таблицу.

Эксперимент № 1				Эксперимент № 2			
Вариант А		Вариант В		Вариант С		Вариант D	
Вероятность	Выигрыш	Вероятность	Выигрыш	Вероятность	Выигрыш	Вероятность	Выигрыш
100%	1 млн евро	89%	1 млн евро	10%	5 млн евро	11%	1 млн евро
		10%	5 млн евро	90%	0 евро	89%	0 евро
		1%	0 евро				

Представьте себе Вам предлагают вначале сделать выбор. Вариант А: со 100 % вероятностью вы получаете 1 миллион евро. Вариант В: с вероятностью в 89 % вы получаете тот же 1 миллион евро, с вероятностью в 10 % вы выигрываете 5 миллионов евро, и с вероятностью в 1 % вы ничего не получаете. Что вы выберете? А или В?

Теперь будет проходить вторая серия эксперимента. Что вы выберете? Вариант С: с вероятностью в 10 % вы получаете 5 миллионов евро. Вариант D: с вероятностью в 11 % вы получаете 1 миллион евро. Что вы предпочитаете на этот раз. С или D?

Эксперимент закончен, теперь перейдем к тому, что же показалось Алле парадоксальным. Алле предположил, что те, кто выбирает А в первом случае, выберут D во втором случае. Вариант А более надежный и менее рискованный, потому что в варианте В есть 1 % вероятности, что не получишь ничего. Зато 10 % вероятности, что ты получишь не 1 миллион евро, а целых 5! И 89 % вероятности (подавляющее большинство), что ты получишь тот же миллион, что и в варианте А. Получается, те, кто выбирает А, делает это потому, что их очень пугает этот 1 % нулевого выигрыша в варианте В. Выбирающие А, несомненно, стремятся к большей надежности.

Если сравнивать варианты С и D, то там есть разница в тот же самый 1 %. Вариант С на 1 % меньше. Это тот самый 1 %, по причине которого некоторые выбирают А вместо В, выбирают 1 миллион вместо 5 миллионов, фигурально выражаясь.

Так вот. Алле разумно предположил, что те, кто в первом случае выбрали А, во втором случае выберут D. И тот, и тот варианты на 1 % надежнее. А что показал эксперимент?

Выбравшие А в первом случае чаще всего выбирают С во втором! Те, кто предпочитал убрать риски в первом случае, рисковал во втором. Почему?

8. Эффективность лидера за счет выбора собственного поведения

Поведение, которое мы будем рассматривать сейчас, имеет очень слабое отношение к тому, за что нам ставили оценки в школе, к тому, за что одних хвалили, а других просили пригласить родителей в школу. А может, вообще никакого отношения и не имеет. Сейчас посмотрим, сейчас разберемся.

Поведение, behavior, human behavior, человеческое поведение. Поведение, о котором мы говорим, – это то, что мы наблюдаем, то, что мы видим и отмечаем. И в данном случае нет оценки «хорошо» или «плохо». Поведение само по себе. Особенно это понятно на поведении животных. Волк, который бежит за зайцем, сейчас охотится, он ловит себе добычу. Волк не хороший и не плохой. Он сам по себе, он такой. Кстати, анекдот про волка. Стая волков, ужасно голодная, бредет по лесу. Вдруг видит зайца. Все бросаются за ним. Заяц пытается убежать, но у него слабо получается. Его хватают, собираются разорвать на куски. Заяц кричит: «Не ешьте меня, я вам покажу, где стадо овец пасется». Волки отвечают: «Ну, смотри, заяц, если совершь, сожрем сразу». Заяц бежит впереди, стая волков сзади. Голодные, ужас!

«Ну, скоро мы прибежим, может, ты нас дуришь»? – кричат волки. «Да нет, – отвечает заяц, – надо до горки добежать». Бегут дальше. Прибежали к горке. «Ну, где обещанные овцы»? – зло кричат волки. «Да вот, надо на горку забраться, там за ней склон, на нем 100 овец пасется», – говорит заяц. «Ну, смотри», – рычат волки. Стали забираться. Половину горы преодолели. Тут волки вконец устали и сожрали зайца. Один волк и говорит: «Давайте уж заберемся наверх, посмотрим, что там». Так и сделали. Собираются, смотрят. Ба! Сто овец тихо пасется. Набросились они на овец с голодными глазами. Всех съели. Сидят довольные, сытые. Один волк и говорит: «Как же так, заяц-то нас не обманывал, а мы его съели, давайте хоть его похороним». Решили похоронить. Собрали косточки, закопали, решили эпитафию написать. «Давайте напишем – “Другу зайцу”!»! – кричит один. «Да, вроде, друзей-то не едят!»! – кричит второй. «Тогда напишем – “Врагу зайцу”!»! – говорит третий. «Так какой же он нам враг, если к овцам привел», – говорит четвертый. Крепко задумались. Тут одного осенило. «Напишем так, – говорит он: – “Партнеру – консультанту зайцу”!»! На том и порешили!

К чему это мы? Если вы решите развивать в себе лидерские навыки, следовать одной из моделей или использовать несколько одновременно (что вполне возможно), то наберитесь терпения. И вы получите свои сто вкусных овец! А съесть зайца (то есть автора концепции или автора книги) не торопитесь, не спешите говорить себе и другим, что это не работает, что это ерунда, что мы сами все знаем. Кто же отрицает ваш опыт и ваши знания?! Вспоминается сразу круг знания. Посмотрите на рисунок.

Площадь круга – это то, что человек знает, граница круга, сама окружность – это то, что он не знает. А теперь увеличим наш круг, наши знания.

Наши знания увеличились, но и того, что мы не знаем, стало гораздо больше. Чем больше я знаю, тем больше я понимаю, сколько я не знаю. И так, мне кажется, во многих вещах происходит. В том числе и в теории и практике лидерства.

8.1. Модель управленческой сетки

Поведенческая модель эффективного лидера. Вернее, модели. Их разрабатывали в университете штата Огайо, Мичиганском и Техасском университетах. Три модели, которые очень похожи друг на друга. Отчасти они продолжали работы друг друга. Возможно, они соревновались друг с другом.

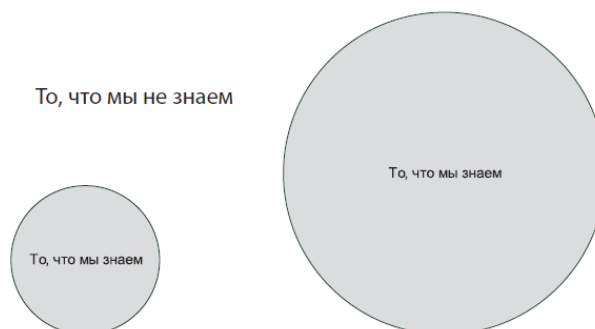


Рис. 4. Соотношение знания и незнания

Инициирование, ориентация на работу, внимание к производству:

- ◆ Распределение подчиненным заданиям;
- ◆ Установление стандартов выполнения работы;
- ◆ Информирование подчиненных о требованиях;
- ◆ Составление графиков работы;
- ◆ Стимулирование использования унифицированных процедур.

Внимание к подчиненным, ориентация на сотрудников:

- ◆ Выражение подчиненным признательности за хорошо выполненную работу;
- ◆ Отсутствие завышенных ожиданий по отношению к сотрудникам;
- ◆ Проявление участия к личным проблемам сотрудников;
- ◆ Готовность прийти на помощь;
- ◆ Вознаграждение сотрудников за отлично выполненную работу;
- ◆ Создание хороших взаимоотношений.

Многочисленные наблюдения показали, что лидеры в крайних своих выражениях делятся на два типа, описанные выше. Одни большее внимание уделяют постановке задач и контролю их исполнения, в то время как другие направляют свою активность на людей, на их мотивацию, их отношение, на создание благоприятного климата у себя в команде.

И те, и те лидеры эффективны в определенных ситуациях. Но в целом, в большем количестве ситуаций, выигрывают те, кто ориентируется на сотрудников.

Послушаем двух лидеров, которые разговаривают со своими подчиненными, один проявляет внимание к производству, другой – к людям. Ситуации обсуждаются одни и те же. Так будет просто сопоставить. Мы и в дальнейшем намереваемся поступать подобным образом, сравнивая высказывания лидеров.

Внимание к производству.

Константин, у нас как прописана эта процедура? А ты делаешь наоборот! От этого тормозится процесс работы. Будь, пожалуйста, внимательнее к деталям, посмотри на первый, второй и третий шаги.

Или в положительном русле.

Константин, для того, чтобы обеспечить эффективный контакт с клиентами, нужно следовать определенным правилам, проходить определенные этапы: установление контакта, выявление потребностей, хорошая презентация и ответы на возражения клиентов. Запомни эти четыре шага и всегда их выполняй.

Теперь перед нами лидер, фокусирующийся на людях.

Константин, ты же можешь быть очень эффективным. Ты же, к примеру, быстрее всех составляешь планы недельных работ. А эта процедура? Ты ее неверно выполняешь. Почему ты считаешь, что так надо делать?

А теперь в положительном русле.

Константин, давай обсудим, как ты можешь более удачно разговаривать с клиентами! Когда ты устанавливаешь контакт, у тебя возникают какие-либо сложности? Что говорят клиенты? Знаешь, какие основные потребности могут быть у клиента? Ну, насчет презентации я ничего не говорю, тут я тебя видел в деле! Возражения клиентов самое сложное, сам знаешь. Так что надо их чаще обсуждать, и со мной, и с коллегами.

Похоже, что оба подхода могут быть эффективными. Надо только их реализовывать. А то бывает и так:

Константин, что за хрень?! Чтоб такого больше не было!

Затем руководитель разворачивается и уходит, оставляя в неведении своего подчиненного, о чем шла речь и как переделывать. Этих слов, скорее всего, недостаточно.

Здесь мы подходим к очень важной проблеме. Подходим в очередной раз, подходим в раз не последний. Как влиять на людей, чтобы они работали эффективно? Пожалуй, это центральный вопрос менеджмента и лидерства. Как влиять на людей, чтобы они работали эффективно?!

Мы обнаруживаем два противоположенных направления управленческого воздействия: через структуру на культуру и через культуру на структуру. Поясним свою мысль. В любом случае нам нужно в бизнесе добиваться результатов, причем объективных результатов: получение прибыли, завоевание доли рынка, создание лояльных клиентов, увеличение стоимости торговой марки и так далее. Вопрос в том, как этого добиваться? Можно идти извне вовнутрь, то есть создавать определенную структуру, через которую мы воздействуем на людей, на корпоративную культуру. Можно следовать обратным путем, влияя на людей, чтобы они уже, в свою очередь, создавали оптимальную структуру бизнеса.

На рисунке 5 общее видение проблемы. С одной стороны (слева) – структура с распределением полномочий и подчинением, с пониманием должностных и функциональных связей. С другой стороны (справа) – культура с ценностями и нормами, правилами и особым корпоративным языком. И хотя это разное видение одного и того же вопроса, нам приходится выбирать, как приходится выбирать художнику, на каком полотне ему рисовать и какими красками. Как приходится определяться картографу в точке отсчета и масштабе.

Как вы понимаете, это два разных пути. Мы не можем с уверенностью сказать, какой из них более правильный! И тут мы логично подходим к дальнейшему развитию поведенческой модели лидерства, то есть к управленческой сетке или к решетке лидерства, которую придумали сотрудники Техасского университета, приняв во внимание работы сотрудников университетов Мичигана и Огайо.

Здесь, как и в первой поведенческой модели, менеджер раскладывается по двум осям: *внимание к людям и внимание к заданиям (производству)*.

Отсюда пять стилей управления.

1. убогое управление – минимум внимания как к подчиненным, так и к заданиям. Такое управление является показателем непрофессионализма. Естественно, предпринимаются какие-то действия, но они скорее нацелены на сохранение своей должности, чем на достижение результатов.

2. управление заданиями, в котором максимум внимания к выполнению норм и остаточный принцип в отношении людей. Такой стиль может быть эффективным в нескольких сферах, к примеру, на конвейерном производстве.



Рис. 5. Взаимовлияние структуры и культуры

Высокое									
	9	1.9. Управление загородным клубом					9.9. Управление командой		
Внимание к людям	8								
	7								
	6								
	5	5.5. Стиль «серединного пути»							
	4								
	3								
	2	1.1. Убогое управление				9.1. Менеджмент заданий			
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
Низкое	Внимание к заданиям								Высокое

Рис. 6. Модель управленческой сетки

Армия, по своей сути, в мирное время должна представлять управление заданиями. Когда ваши подчиненные расслабились вконец или вы пришли на место слабого предшественника, можно ввести такой стиль лидерства. Он непременно принесет свои плоды.

3. Управление загородным клубом – максимум внимания к подчиненным, к их интересам и способностям, правильное выполнение заданий остается вторичным делом. Для творческих коллективов такой стиль управления может быть достаточно эффективным. Здесь хочется подчеркнуть, что мы говорим о крайностях. В существующих компаниях чаще всего нет максимумов и минимумов, есть тенденции. Еще одно важное замечание – даже минимум внимания к заданиям предполагает их выполнение. В этой модели (как вы видите) нет строки – «невыполнение заданий», так же как нет строки – «полное невнимание к подчиненным». Модель управленческой сетки говорит о преобладании той или иной тенденции, а не об отсутствии ее напрочь. Если то или иное направление внимания исключено напрочь, это даже не пресловутый *bad management*, а отсутствие управления как такового.

4. Стиль «серединного пути», центристский стиль – среднее значение внимания к людям и заданиям. Никогда не понятно до конца, является ли серединный путь тем самым золотым сечением, тем самым идеалом или, напротив, серединный путь является воплощением посредственности (соображение касается не только стилей лидерства, но и жизни в целом). Здесь все-

таким образом, имеется в виду, что сохраняется некий баланс между вниманием к людям и вниманием к заданиям, лавирование, так сказать. Некоторый компромиссный стиль управления. К примеру, стиль середины пути может подойти к такой ситуации, когда над вами стоит руководитель, который перегибает палку в сторону внимания к заданиям. Тогда вы, исполняя его основные требования (вы же должны их транслировать вниз по отношению к своим подчиненным), самостоятельно вносите достаточно важные элементы принимающей атмосферы и индивидуально-ориентированного управления. Вы учитываете то, что на каждого можно надавить по-особенному, что каждого можно попросить по-разному. Тем самым сохраняется равновесие между требовательностью и участием.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.