

Вы должны предложить людям нечто, непосредственно адресованное их тревогам, отражающее их гнев, вызывающее абсолютное доверие и вселяющее веру в начатое

Джон Коттер. Суть перемен

Текст: Владислав Никитенко,
кандидат экономических наук



ЛЮДИ И МНЕНИЯ

ЛИДЕР ИЛИ ВОЖДЬ? ЛИДЕР!!!

Года четыре назад, когда я был на семинаре в Гамбурге, меня надолго заставила задуматься реклама «мерседеса» класса «А» — самого демократичного из «мерседесов». В России эту рекламу так и не показали, да, вероятно, и не покажут.

Представьте себе дорожущее офисное здание в центре финансовой столицы Европы Франкфуртена-Майне. К этому зданию, сияющему стеклом и мрамором, подъезжает тот самый «мерседес» класса «А», из него выходит молодой человек лет 35-40 в джинсах и спортивном свитере, открывает багажник и достает оттуда коробок 20-25 пиццы. Создается впечатление, что он разносчик пиццы. Мужчина проходит через богатый вестибюль, камера следует за ним и ненадолго задерживается на вывеске с наименованием фирмы, занимающей всю эту красоту. Допустим, корпорация «Франк Хоффман». Все проходящие мимо приветливо здороваются с нашим героем, несущим гору пиццы. Он поднимается на лифте, заходит в один из офисов — по интерьеру мы понимаем, что это сердце корпорации — ее главный офис. В зале сидят те самые 20 человек, которым и предназначена пицца. Наш герой раздает всем по одной коробке, здороваясь и обмениваясь шутками. С последней коробкой в руках он направляется к пустому столу, к главному столу в этом офисе, в этом здании, столу президента. Молодой человек садится за него, открывает коробку и с аппетитом начинает есть пиццу. Ни на кого в офисе это действие не производит никакого впечатления. В это время звонит телефон, мужчина берет трубку, отвечает. И тут мы начинаем догадываться, что это президент компании. В подтверждение нечаянной мысли камера наезжает на

табличку, стоящую на столе, на ней написано — «Франк Хоффман — президент корпорации»...

Не берусь судить о качестве «мерседесов» класса «А», но один вопрос мучает меня после увиденного: «Есть ли у нас такие президенты компаний?» Станет ли это явление массовым до такой степени, что подобная реклама будет понятна и нашей аудитории?

XX век признан историками веком вождей, веком воинов, дерущихся за мировое господство, веком сильных и негибких. Примеров тому масса. И вдруг в конце столетия все чаще начинают звучать голоса о лидерстве как приоритетном направлении в менеджменте. Лидеры в быту, лидеры в политике, лидеры в бизнесе. Кто они? Чем они отличаются от всех прочих? Почему огромные корпорации не начинают преобразования до тех пор, пока количество лидеров в компании не будет равно количеству проектов? Выношу свои дерзкие измышления на ваш суд.

КТО ЭТО — ЛИДЕР?

Лидер (англ. leader — ведущий, руководитель) — глава, руководитель, ведущий за собой, участник (спортивного состязания) группы, идущий впереди.

Энциклопедический словарь

Лидер — человек, формально обладающий властью, но не пользующийся ей для достижения выбранной цели.

Юрий Адлер

Не хочу говорить о политике и бытовых лидерах, говорю только о менеджменте. Мне очень нравится формулировка Юрия Адлера, которая отражает суть лидерства в бизнесе. Не голосованием, не приказами, а именно согласием принимаются лучшие решения. Исполнитель всегда лучше знает свою работу и все возможности ее улучшить. Поэтому первая задача лидера — научиться слушать людей, научиться использовать их творческий потенциал, а не подавлять властью. Когда вы добились понимания и согласия от своего сотрудника, он берет на себя и полномочия, и ответственность за порученное. Если же вы приказываете, то полномочия переходят к исполнителю, а ответственность остается на вас. Будьте терпеливы.

Лидеры — тренеры, лидеры должны быть удобны группе. Не чемпионы, не самые умные, не самые сильные, а созидатели, делающие обстановку в группе комфортной, уютной, творческой. Воспитатели чемпионов! Два разных инстинкта лежат в основе вождизма и лидерства. В первом случае — это борьба за выживание, за сохранение рода, во втором — продолжение рода, инстинкт материнства. (Грядет матриархат, братья-мужчины!!! Оглянитесь вокруг и — вы найдете тысячу подтверждений моим словам.)

На семинарах я предлагаю слушателям оценить себя как лидера. У Йосио Кондо, президента Всемирной ассоциации качества, в книге «Мотивация персонала» описаны характеристики, которыми, на его взгляд, должен обладать лидер. Убежден, что они актуальны и для наших руководителей. ►►

«Мне очень нравится формулировка Юрия Адлера, которая отражает суть лидерства в бизнесе. **Не голосованием, не приказами, а именно согласием принимаются лучшие решения.** Исполнитель всегда лучше знает свою работу и все возможности ее улучшить. **Поэтому первая задача лидера — научиться слушать людей, научиться использовать их творческий потенциал, а не подавлять властью...**»

«ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ:

1. Иметь мечту (видение, цель)
2. Обладать силой воли, приверженностью цели, терпением и настойчивостью в ее достижении
3. Убедить последователей в красоте и реальности своей цели
4. Делать больше ведомых, но не мешать им делать все, что в их силах
5. Уметь действовать в кризисных ситуациях
6. Добиваться успеха, но **никогда!** не жертвовать своими последователями
7. Воспитывать способности последователей своим примером и советом»

И это уже не биг-босс — хам, орущий на своих подчиненных, а тот самый разносчик пиццы из телерекламы. Похожи ли вы на него? Хотите ли быть похожим?

К основным задачам руководителя-лидера я бы отнес не ежедневное проведение планерок и проверок исполнения, а:

- разъяснение целей и ценностей (лидер — как продавец идеи и хранитель ценностей);
- обеспечение мотивации и свободы в достижении целей (чем больше свободы, тем больше ответственности);
- создание порядка через традиции и ритуалы;
- поиск и мотивация наставников;
- признание ошибок (лидер — как страховая компания у своей команды, обеспечивающая смелость в принятии решений).

ЧЕГО ЖДУТ ОТ ЛИДЕРА СОТРУДНИКИ?

Сотрудники хотят доверять своему лидеру, хотят видеть у него следующие качества:

- компетентность;
- вдохновение;
- честность;
- прозорливость;
- человечность.

Скажите, таких не бывает?! Уверен, что подобными качествами обладает не какой-то идеальный сверхчеловек, создающий великие команды. Это обыкновенные люди, окружающие вас. На мой взгляд, самая сложная задача службы HR — это создание условий для проявления лидерских качеств. Настаиваю на том, что лидерство — это не богом данное, с детства заметное, это процесс. Мало того, каждый из нас однажды уже проявлял свои лидерские качества. Как правило, в экстремальных ситуациях. Мамы — в порыве защиты своих детей, папы — когда делали предложения своим женам. В организации такие ситуации сплошь и рядом... Возникает проблема, у нее всегда есть хозяин — сотрудник, которому решение этой проблемы жизненно важно. Он сообщает о ней своему начальнику, своим коллегам, он раздражает всех своей активностью — он и есть потенциальный лидер будущей команды.

У этой проблемы всегда есть поставщик и потребитель (очень часто и не один). Менеджерам по персоналу мы всегда предлагаем формально направлять усилия группы на решение данного вопроса и включать в нее специалиста, владеющего методами командной работы и методами статистического управления процессами. Предложив команде управление проектом по улучшению организации, дав ей почувствовать удовольствие от результатов деятельности, вы получите тот самый командный менеджмент, о котором мечтают сегодняшние руководители. И главной вашей задачей как руководителя является постановка целей, поиск лидеров и формирование команд для выполнения указанных задач.

КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ?

Чтобы быть успешным, нужно научиться задавать вопросы самому себе.

Надо понять себя и свои цели. Только через постижение самого себя можно достичь «хорошей жизни». Для руководителей всех уровней это совершенно новая задача. Настоящие лидеры испытывают своих сотрудников. Они не контролируют их. Настоящие лидеры предоставляют людям свободу действий.

К. Нордстем, Й. Ридерстрале.
Бизнес в стиле фанк

Лидерство в группе начинается с лидерства по отношению к самому себе и проявляется в совершенствовании и создании собственной личности.

Вы понимаете, что физические упражнения — это хорошо, что здоровый образ жизни — основа успеха и процветания не только вашей семьи, но и бизнеса, которым вы управляете? Так почему вы не делаете ежедневно зарядку?

Вы понимаете, что интеллектуальное и духовное развитие делает вас Человеком с большой буквы, ориентирует вас с потребления на созидание, наполняет вашу жизнь смыслом? Так почему вы не имеете программу собственного совершенствования, не фиксируете количество прочитанных книг, не можете оторваться от телевизионного пульта и дивана?

Похоже на проповедь, на назидание? Не «парьтесь», если вы не хотите стать лидером, не берите в голову этих слов. Но если вы планируете в своей жизни управлять людьми, то научитесь, прежде всего, управлять собой. Опять же у Й. Кондо есть хорошие слова: «Люди не хотят, чтобы ими управляли. Они хотят, чтобы их направляли. Мало кто слышал о мировых управленцах. О мировых лидерах слышали все. Лидеры в образовании, политике, религии, публичные и общественные лидеры, лидеры в труде и бизнесе — они направляют, а не управляют... Вы можете заставить идти свою лошадь к воде, но вы не заставите ее пить. Если вам хочется управлять кем-то, управляйте собой. Упорство в управлении собой приведет вас к исключению управления и началу направления людей».

МЕНЕДЖЕРЫ И ЛИДЕРЫ: КТО КОГО?

- Менеджер должен быть лидером!
- Нет, это два разных человека!
- В организации должны воспитываться только лидеры!
- Не дай бог, пусть там будут хорошие менеджеры, и это обеспечит успех организации!

Сегодня много полемики в различных изданиях и по этому поводу. На мой взгляд, это интерпретация известного спора о курице и яйце. И те, и другие нужны организации. Ниже я предлагаю табличку, которую подсмотрел у В. Лapidуса. Его точка зрения, как мне кажется, может быть ответом в этом споре. Но этот взгляд, конечно, не истина в конечной инстанции. Многие менеджеры обладают лидерскими качествами и наоборот. Но не нужно любить одних, отдавая им приоритетно руководящие посты, и тихо ненавидеть других. Плохо представляю себе компанию, состоящую из одних ли-

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Создает цели
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энергетичен
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Ищет исполнителей	Ищет единомышленников и последователей

«Лидеры — тренеры, лидеры должны быть удобны группе. Не чемпионы, не самые умные, не самые сильные, а созидатели, делающие обстановку в группе комфортной, уютной, творческой. Воспитатели чемпионов!»

дерев, без исполнителей, менеджеров и специалистов. Они своей энергией выжгут вокруг себя пустыню. Если же в организации, напротив, не станет лидеров, она сделается похожей на тихий омут или болото. Искусство руководства проявится в том, чтобы выдержать баланс. Для этого есть великолепный инстру-

мент — проектный менеджмент. Если вы сможете разбить свою организацию на проекты, то количество лидеров должно равняться количеству проектов.

Согласитесь, что сегодня мир усложняет жизнь руководителям. Организации требуют все больше внимания, все более тонкой настройки. Чем больше

получают ваши клиенты, тем капризнее они становятся. Чем больше вы платите персоналу, тем больше работы у HR по мотивации персонала. Чем больше надо быть профессионалом, тем больше надо учиться. За парты, друзья, за парты! В любом возрасте, на любой должности. И да поможет нам бог... ■

ДМИТРИЙ ДАНИЛЬЧЕНКО: «РЕАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ ВСЕГДА МАЛО»

— Отличительная особенность лидера — способность принять что-то новое, идти вперед в своём развитии. Мне, как и любому руководителю, важно, чтобы в компании работали надёжные, проверенные люди, профессионалы и, конечно же, лидеры. Но где их взять? Вы никогда не задумывались о том, что лидеры могут быть рядом? Это такие ничем не приметные сотрудники, тихо, может быть, даже очень ответственно выполняющие свою работу. По внешним признакам лидерами их не назовёшь. Эти члены команды как будто дремлют. Но психологами уже доказано, что относиться к себе по-другому человека может научить пейнтбол.

Крупные компании всего мира используют пейнтбол в качестве ещё одного инструмента для построения бизнеса. Попадая во время «лесных войн» или соревнований в экстремальные ситуации, потенциальные лидеры обнаружи-

вают свои скрытые ресурсы и начинают вдруг выдавать уникальные решения, — будто включается весь их организм...

Пейнтбол — командная игра, где проявляется чувство ответственности не только за себя, но и за общее дело. В бизнесе часто бывают моменты, когда человеку приходится одновременно рассматривать несколько разноплановых проблем и быстро принимать решения. С помощью пейнтбола легко создаются штатные и нештатные ситуации, приближенные по психологическому накалу к реальным. Представьте себя на поле боя под перекрёстным огнём (военные называют его «кинжальным»), когда у вас практически отсутствует возможность манёвра. Так вот, именно в таких ситуациях и раскрывается человек, не способный брать на себя ответственность. В критические моменты компании он может повести себя неадекватно.

Таким образом, пейнтбол можно использовать не толь-



Дмитрий Данильченко, президент Федерации пейнтбола Кемеровской области

ко как замечательный спортивный отдых для сотрудников и партнёров по бизнесу, но и как грамотное пособие по созданию прочного бизнеса. Сейчас мы занимаемся разработкой психологического тренинга, который будет включен в процесс игры. Это позволит узнать, насколько человек стрессоустойчив и в каких областях может до-

стичь максимального успеха. По сути, руководитель может получить уникальное досье на всех членов команды.

Так что, если вам нужны лидеры — воспитывайте их. Помогайте людям раскрыться в другой реальности, параллельном мире, казалось бы, опасном, но ничего не разрушающем, а созидающем. В этом и есть особенность пейнтбола. ■

ЛЮДИ И МНЕНИЯ