**КАЧЕСТВА ЛИДЕРОВ, вып.3**

Оглавление

[Как руководить, когда вам страшно 2](#_Toc19898011)

[Четыре качества успешных руководителей 5](#_Toc19898012)

[Есть ли у руководителя авторитет? 8](#_Toc19898013)

[Жесткач по-русски: что это такое применительно к управлению 14](#_Toc19898014)

[Стилистические приемы: как руководить, используя разные лидерские стили 18](#_Toc19898015)

[Как генеральному директору воспитать себе преемника 22](#_Toc19898016)

[Только сильный лидер может управлять хаосом 24](#_Toc19898017)

[Делегирование — важнейший навык, который руководители часто не используют 25](#_Toc19898018)

[8 заблуждений о том, какие качества выдают лидера 30](#_Toc19898019)

[7 преимуществ, которые дает руководителю умение лениться 32](#_Toc19898020)

[5 важных привычек успешных директоров, по данным 12-летнего исследования 33](#_Toc19898021)

[Природный дар: 6 качеств настоящего лидера 36](#_Toc19898022)

[10 личных качеств хорошего руководителя (а может, это вы и есть?) 38](#_Toc19898023)

[Хочешь быть лидером? Будь им! - 11 важных качеств лидера нашего времени 39](#_Toc19898024)

[Лидер и руководитель: как совместить в одном лице 43](#_Toc19898025)

[Вы сильная личность? 45](#_Toc19898026)

[Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно 48](#_Toc19898027)

[Три признака выдающегося лидера 54](#_Toc19898028)

[Не просто начальник. Десять законов «правильного» руководителя 59](#_Toc19898029)

[«Лидер потому и лидер, что находит правильное применение для своих слабостей». 61](#_Toc19898030)

[12 признаков, которые обязаны иметь все эффективные лидеры 62](#_Toc19898031)

[Неожиданный поворот: пять неявных качеств настоящего лидера 65](#_Toc19898032)

[Российский руководитель: неуверенный, негибкий и требовательный 66](#_Toc19898033)

[Чтобы вести за собой команду, нужна харизма, иначе ничего не получится 71](#_Toc19898034)

[Лучшие лидеры — вечные студенты 73](#_Toc19898035)

[Без паники! Или что влияет на ощущение стабильности у руководителя 75](#_Toc19898036)

[Когда система перегружена 78](#_Toc19898037)

[На долгую память: как настоящие лидеры должны думать о своем наследии 88](#_Toc19898038)

[12 простых и результативных советов директору 90](#_Toc19898039)

[Принятие разумных решений — это то, за что лидерам много платят 92](#_Toc19898040)

[Почему сегодня управление компанией равносильно выходу в космос 93](#_Toc19898041)

[Не просто начальник. Десять законов «правильного» руководителя 96](#_Toc19898042)

[15 гибких навыков, которые имеют все лучшие лидеры 98](#_Toc19898043)

[10 лучших очень важных качеств лидера, о которых редко говорят 100](#_Toc19898044)

[Модель определения лидерских компетенций 103](#_Toc19898045)

[Руководитель в четырех измерениях 107](#_Toc19898046)

[Задача руководителя — предвидеть изменения и начать реализовывать их, пока они не видны 109](#_Toc19898047)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как руководить, когда вам страшно

**20 августа 2018**|**Питер Брегман**

Я знаю Джеффа (вымышленное имя) уже много лет — не только как клиента, но и как друга, — но я никогда не видел его настолько потерянным. Я чувствовал его страх и чувство неуверенности. И на то были веские причины.

Джефф — глава отдела продаж компании, которая предлагает то, что практически невозможно продать. Его фирма Golden Global (вымышленное название) занимается управлением активными фондами, инвестирующими в перспективные акции, которые, по их мнению, вскоре подорожают. В этом их отличие от пассивных фондов, которые инвестируют в акции компаний из вызывающих доверие фондовых индексов — например, S&P 500. В настоящее время многие инвесторы забирают свои деньги из активных фондов и доверяют их пассивным: только в январе 2017-го из активных фондов [забрали](http://www.cnbc.com/2017/02/18/massive-exodus-continues-from-active-funds-and-vanguard-is-reaping-the-gains.html) $13,6 млрд долларов, а вложили в пассивные $77 млрд. Это логично: помимо того, что они взимают более низкий процент за управление капиталом, на протяжении последних 15 лет пассивные фонды в 92% случаев [показывали](https://blogs.wsj.com/moneybeat/2017/04/12/for-90-of-all-stockpickers-a-decade-and-a-half-of-underperformance/) лучшие результаты, чем активные.

Как и у остальных представителей отрасли, в последнее время эффективность Golden Global снизилась. Шансы Джеффа на успех были минимальны, даже если бы его единственная задача состояла в том, чтобы предотвратить массовый вывод средств инвесторами. Но его цель — повысить (на $2 млрд!) общий общем инвестиций в стратегические продукты Golden Global. По этой причине Джефф и его команда работали усерднее, чем когда-либо, встречались со знакомыми клиентами, использовали проверенные аргументы, повторяли стратегии, приносившие успех в прошлом. Но прошлого было уже не вернуть. Выражаясь образно, они искали потерянные ключи в одних и тех же карманах, снова и снова перетряхивая их содержимое. Такая суматошная активность не приносила ровным счетом никаких результатов.

Дилемма заключается в следующем: решить сложнейшую задачу можно лишь с помощью инноваций и экспериментов. Однако страх блокирует готовность к ним. А Джефф — и вся его команда — пребывали в ужасе. Они опасались не выполнить поставленную задачу и лишиться своих бонусов. В долгосрочной же перспективе они боялись потерять работу.

Таким образом, вопрос состоял в том, как вдохновить команду на то, чтобы достичь невозможного, если ты сам боишься и не уверен в успехе. Во время нашего первого разговора Джефф решил, что его проблемы связаны с механизмом продаж. Но он был не совсем прав. Его настоящая проблема связана с лидерскими навыками. Он должен был вдохновить людей, помочь им расслабиться, попробовать что-то новое, экспериментировать, заставить мыслить нестандартно, в то время как они пытались максимально следовать традиционным схемам. Как это сделать?

**Развивайте эмоциональную смелость**

Первым шагом должна стать работа по приобретению эмоциональной смелости — способности действовать обдуманно и стратегически и принимать решения несмотря на испытываемый страх.

Почему не нужно просто пытаться справиться со страхом? Большинство людей стараются поступать именно так (и многие коучи и психотерапевты им в этом помогают), однако это огромная ошибка.

В беседах со мной Джефф называл себя трусом, но он был не прав. Он не был трусом. Он был нормальным человеком, оказавшимся в страшной ситуации. На самом деле, он был невероятно отважным человеком в пугающей ситуации. Другими словами, страх Джеффа был вполне адекватной реакцией. Таким образом, попытка побороть его была бы глупой или нереалистичной стратегий. Однако Джефф был парализован своим страхом, и из-за него он подталкивал своих работников к менее рискованным и безуспешным решениям. Именно поэтому эмоциональная смелость — настолько необходимое качество.

Мы с Джеффом провели какое-то время, работая над тем, чтобы повысить его способность чувствовать страх, но не ударяться в панику. Я спрашивал его, где именно в своем теле он ощущал страх. На что это было похоже? Джефф чувствовал страх как тугой узел в животе, комок в горле и боль в сердце. Мы остановились на этих ощущениях и наблюдали, как они смещаются, меняются и становятся легче. Джефф усвоил важнейший урок: он научился чувствовать страх, не растворяясь в нем.

В этот момент он приобрел способность чувствовать себя испуганным, но не позволять эмоциям влиять на предпринимаемые действия. Джефф не игнорировал свой страх: он по-прежнему был испуган, но не позволял ему контролировать себя. Приобретенный опыт стал одним из ключевых шагов на пути становления Джеффа как лидера, способного вдохновлять других своим примером.

**Сконцентрируйтесь на процессе**

Многие, в том числе и я, часто говорят, что мы должны сконцентрироваться на результатах, которых хотим достичь (например, на достижении определенного показателя по продажам). Как правило, это верно. Однако, когда на нас оказывается давление, мы испуганы или ставим перед собой настолько масштабную задачу, что даже не знаем, как за нее взяться, необходимо сконцентрироваться на процессе, который приведет к результату. Грамотно спланированный процесс позволит вам пройти весь путь и достичь поставленных целей. Вне зависимости от испытываемых чувств, вы сможете придерживаться эффективно выстроенной схемы.

Следующим шагом нашей работы с Джеффом стало изменение его установок с «продавать больше» на «продавать по-другому». Казалось бы, незначительная перемена, но масштабные последствия. Установка «продавать больше» заставляет сконцентрироваться на результате, в то время как «продавать по-другому» направлена на сам процесс. Она позволяет ответить на вопрос «Что мне следует ежедневно делать, чтобы прийти к цели?». Установка «продавать по-другому» оказалась тем самым лозунгом, в котором нуждались Джефф и его сотрудники, чтобы перенаправить энергию с усердной работы на более стратегический подход.

**Говорите четко и понятно**

После того как вы повысите свою эмоциональную смелость и определите, на чем именно следует сконцентрироваться, вам понадобится способность управлять вниманием вашей команды.

Джефф разослал несколько внутренних писем, в которых попытался вдохновить своих работников, но в итоге он добился противоположного эффекта. По сути, Джефф постоянно повторял сотрудникам, что они должны максимально выкладываться на работе, трудиться усерднее и брать на себя больше ответственности (например, продавать больше). Мы задались вопросом, как он может выстроить коммуникацию в атмосфере страха, чтобы вдохновить сотрудников на поиск креативных решений для запредельно сложных проблем.

Ознакомившись с электронной перепиской Джеффа, я создал простейший шаблон письма, призванный перенаправить посыл его сообщений на основе четырех нижеописанных принципов.

**Видение.** Люди должны иметь четкое представление о направлении, в котором они движутся. Вы должны сформулировать лаконичное, простое и понятное видение будущего.

**Эмпатия.** Люди должны знать, что вы следите за происходящим и разделяете их чувства. Не нужно затягивать эту часть — достаточно пары коротких, но искренних строк. Вы также можете упомянуть о своей роли в работе над проблемой.

**Направление.**Люди должны видеть стратегию, на которую они смогут положиться, чтобы достичь конечной цели. Как и в случае с видением, ваша стратегия должна быть лаконичной, простой, понятной и четко сформулированной.

**Доказательства.** Люди должны быть уверены в правильности выбранного пути, чтобы идти по нему, поэтому следует предоставить им доказательства этой правильности и испытываемого вами оптимизма. Будьте точнее, смените свой подход на более личный, а также кратко охарактеризуйте те направления, по которым команда уже ведет работу. Это поможет повысить уверенность ваших сотрудников в себе.

Ниже один из примеров того, как мои рекомендации повлияли на общение Джеффа с его командой.

*«Меня восхищает мысль о том, каким может стать бизнес, когда мы делимся идеями и идем на определенный риск, меняя стратегию продаж. Нам не нужно, чтобы инвесторы вкладывали все свои деньги в нашу компанию — достаточно, чтобы они доверили нам управление частью своих средств. И это хорошая идея — мы представляем собой важную часть сбалансированного инвестиционного портфеля и хорошо справляемся со своей работой»*. (Видение)

*«Очевидно, что мы столкнулись с серьезными проблемами. Масштаб ухода инвесторского капитала приводит в уныние. Для всех нас наступили страшные времена, и я понимаю, что мой способ построения коммуникации лишь усиливал оказываемое на вас давление. Приношу свои извинения».* (Эмпатия)

*«Мы добьемся успеха, если будем работать иначе, но для этого необходимо пойти на определенный риск. Наш шанс заключается в том, чтобы расширить клиентскую базу, найти людей, которые будут воспринимать наши предложения как решение их проблемы рисков на рынке, а также поделиться убедительным видением, разработанным в нашей компании. У меня нет ответов на все вопросы, но я верю, что вместе нам удастся добиться поставленных целей».*(Направление)

*«У нас уже есть множество отличных идей, и мы достигли впечатляющего прогресса, который показывает, чего мы можем добиться, когда концентрируемся на принятии рискованных решений и смене подхода. Например, Алекс усовершенствовал стратегию совещаний, не связанных с вопросами продаж, и добавил одно совещание по продажам в неделю, чтобы мы могли обмениваться идеями. Команда Даниэль проанализировала все успешные действия и пришла к выводу, что наиболее эффективное из них — сосредоточенная на пожеланиях клиента стратегия продаж, которую сложно реализовать для 200 клиентов, поэтому они приняли решение сузить его до 60. Такое значительное и рискованное изменение — именно то, что нужно. Это лишь немногое из того, что я узнал, и эта информация показывает, что мы можем сделать, когда принимаем решение пойти на риск и начать работать по-другому».* (Доказательство)

После того, как вы составите такую четырехкомпонентную структуру, вам нужно постоянно ее повторять, чтобы изменить поведение команды. Возможно, вам вскоре надоест повторять это — и, может быть, вам начнет казаться, что вы уделяете вопросу слишком много времени и сил. Однако попытайтесь использовать приобретенную вами эмоциональную смелость, чтобы ощутить эти чувства, но все равно продолжить повторение выбранного алгоритма.

Каков результат нашей работы с Джеффом? Она еще не окончена. Но произошли масштабные перемены, к которым стремились он и его команда. Помните их «недостижимую» цель — повысить общий объем инвестиций в стратегический продукт Golden Global на $2 млрд? На момент нашего последнего разговора они уже приближались к отметке в $1 млрд.

**Об авторе.** Питер Брегман — СЕО консалтинговой компании Bregman Partners, автор бестселлера «18 минут».

# Четыре качества успешных руководителей

**8 августа 2018**|**Питер Брегман**

Брэд (имя, а также некоторые детали изменены) проводил сложный процесс реструктуризации своей компании и принял решение уволить главу отдела продаж — замечательного человека, который, тем не менее, не демонстрировал достаточно высоких результатов.

Спустя три месяца Брэд так и не смог сообщить ему об этом. Я поинтересовался причинами такого поведения. Он ответил: «Я тряпка!»

Брэд — СЕО финансовой компании и, безусловно, не тряпка. Он нормальный человек, как мы с вами, и он, так же, как и мы с вами, испытывает трудности с принятием стратегически важного решения.

Какими бы ни были ваш возраст, роль, профессия или статус — чтобы выполнить важную работу, вам придется вести сложные разговоры, привлекать людей к ответственности и подталкивать их к практическим действиям.

Чтобы справиться с поставленными задачами, необходимо создать достаточно убедительный и притягательный образ человека, способного вызвать в людях доверие, стремление следовать за ним и желание выкладываться на 100% ради общего блага — чего-то большего, чем индивидуальные интересы. Вы должны заботиться о других и избрать такую манеру общения, которая позволила бы почувствовать ваше отношение. Нужно уметь говорить убедительно — понятно, прямо и честно, выражая заботу, и в то же время уметь слушать, проявляя открытость, сочувствие и привязанность. Необходимо быть таким даже в тяжелые времена. И, разумеется, следует быстро и эффективно осуществлять принятые решения на практике.

За 25 лет, на протяжении которых я работал с руководителями, пытаясь добиться перечисленных выше результатов, мне удалось выявить закономерность, описанную в моей новой книге Leading with Emotional Courage. Эта закономерность состоит из четырех элементов, на которые опираются успешные лидеры. Чтобы быть эффективным лидером (и чтобы жить эффективно), вы должны быть **уверены в себе**, **поддерживать** **контакт с другими**, **посвятить себя цели** и **проявлять эмоциональную смелость**. Большинству из нас удается демонстрировать лишь одно из четырех перечисленных качеств. Реже — два. Но для того чтобы влиять на других и побуждать их к практическим шагам, следует достигнуть совершенства во всех четырех.

Если вы уверены в себе, но отдалились от остальных сотрудников, все будет сводиться к вашей личности, и вы оттолкнете свое окружение. Если вы наладили рабочие связи, но вам не хватает уверенности в себе, вы откажетесь от своих потребностей и карьерных перспектив ради интересов большинства. Если вы не преданы делу, то есть чему-то, что превосходит индивидуальные интересы, вы столкнетесь с серьезными затруднениями, потеряете уважение окружающих, будете бесцельно расходовать ресурсы и не сможете повлиять на наиболее важные аспекты ситуации. А если вы не сможете действовать решительно и отважно, проявляя эмоциональную смелость, ваши идеи так и останутся праздными мыслями, а цели — неудовлетворенными мечтами.

Давайте применим эту теорию к случаю Брэда, чтобы точно определить, когда и где он столкнулся с затруднениями.

**Уверенность в себе.**Брэд испытывал проблемы с этим компонентом, что может показаться удивительным, поскольку он построил чрезвычайно успешную карьеру. Однако это достаточно распространенный случай. Он усердно работал, но его трудоголизм был вызван некоторой неуверенностью в своих способностях: Брэд хотел проявить себя и получить похвалу окружающих. Перед лицом потенциальной неудачи его оставляло присутствие духа. Кроме того, он не давал себе поблажек и не жалел себя, когда его все-таки постигало фиаско. Но у него были перспективы: он четко представлял, кем хочет стать, и работал в этом направлении и не обращал внимания на отвлекающие факторы, стратегически и с умом распределяя свою энергию.

**Взаимодействие с окружающими.** Это величайшее преимущество Брэда. Все сотрудники любили его, а он всегда заботился о своей команде. Люди знали и чувствовали, что он доверяет им, даже когда их мнения расходились. Они высоко ценили его любознательность в отношении людей и задач и были благодарны за то, что он никогда не делал скоропалительных выводов. Тем не менее, даже в этом смысле ему было куда расти: он не всегда говорил со своими сотрудниками начистоту и был склонен откладывать сложные разговоры.

**Приверженность цели.**Этот параметр можно назвать неоднозначным. С одной стороны, Брэд четко представлял, что он должен предпринять, чтобы добиться роста компании: он вовлекал людей в процесс на ранних стадиях работы, был открыт к предложениям и всегда готов обратиться за помощью. С другой стороны, он был во многом непоследователен: не делился информацией, которая могла бы сдвинуть вещи с мертвой точки, а также не наладил эффективный рабочий процесс, чтобы оставаться сосредоточенным на самых важных вещах и при этом быть в курсе всех дел. Неспособность уволить главу отдела продаж его команда восприняла как смешанный сигнал: правда ли Брэд серьезен, когда говорит, что хочет помочь компании достигнуть успеха?

**Эмоциональная смелость.** Брэду было куда расти по этому показателю, оказавшемуся важным компонентом в деле совершенствования трех остальных. Риск заставляет нас чувствовать себя уязвимыми, и Брэда пугало это чувство. Он сопротивлялся неизвестности и избегал некомфортных ситуаций, поэтому ему было тяжело сообщать людям неприятную правду и быстро принимать сложные решения.

Итак, сильнейшим качеством Брэда было взаимодействие с другими, вслед за ним шла приверженность цели. Сложнее обстояли дела с уверенностью в себе и эмоциональной смелостью. Сделанные выводы позволяют по-новому взглянуть на его трудности: его привязанность к главе отдела продаж входила в противоречие с заинтересованностью в успехе команды и компании. В то же время он не располагал достаточной степенью уверенности в себе или эмоциональной смелостью, чтобы переломить положение дел, а это вело к бездействию и болезненному недовольству собой.

Простой факт осознания происходящего тут же помог ему начать исправлять ситуацию. Мы потратили определенное количество времени на работу по развитию его эмоциональной смелости. Он старался идти на небольшие риски, одновременно позволяя себе прочувствовать все эмоции, которых он раньше избегал. Каждый раз, когда ему удавалось осуществить принятое решение на практике — вне зависимости от успешности совершенных действий — с ним, разумеется, не случалось катастрофы. Однако он испытывал чувство завершенности, вызванное тем, что он разобрался с самим источником риска. Это укрепляло его уверенность в себе и помогало решиться на большие риски.

Спустя короткий промежуток времени он почувствовал себя подготовленным (хотя, возможно, так и не ощутил себя «готовым») к тому, чтобы сделать то, что планировал уже три месяца назад. Проявив присущую ему заботу, сочувствие и человечность, он уволил главу отдела продаж своей компании, который, знал, что увольнение не за горами. После этого Брэд отметил, что почувствовал «облегчение».

Брэд чувствовал себя крайне некомфортно перед разговором с главой отдела — такое чувство практически всегда возникает, когда вам нужно предпринять действие, требующее эмоциональной смелости. Однако чем чаще вы идете на такие поступки, тем более развитым становится этот навык. По завершении разговора Брэд стал сильнее по всем четырем пунктам: он почувствовал себя увереннее, ближе к своей команде (и — верите или нет — к своему главе отдела продаж), более приверженным цели и эмоционально смелее.

**Об авторе.** Питер Брегман — генеральный директор компании Bregman Partners, которая консультирует руководителей высшего звена. Автор бестселлера «18 минут».

# Есть ли у руководителя авторитет?

**Как понять без сложных тестов. Судите по тому, как ведут себя и что говорят подчиненные**

**Геннадий САМОЙЛЕНКО,**Директор по персоналу группы компаний IMG (Innovation Media Group)

**В HR-департаменте химико-фармацевтической компании заметили: руководитель одного отдела с регулярным постоянством то просит объявить выговор кому-либо из подчиненных, то лишает кого-то премии. Словом, ведет со своими сотрудниками войну. А раз в год-полтора меняет практически весь состав отдела. Текучесть в подразделении высокая. Обсуждая эту проблему с гендиректором, HR-директор предположил: «А может быть, у руководителя нет авторитета среди подчиненных?»**

Именно из-за этого в управлении подразделением могут быть такие проблемы: люди почему-то решают, что указания, которые дает руководитель, это его выдумки, и их не обязательно исполнять. **Сотрудники сопротивляются, а управленец не может на них повлиять, убедить,** поэтому использует административный ресурс. Словом, воздействует грубо и, по сути, принуждает.

Руководитель компании и Директор по персоналу решили, что надо выяснить, верны ли их предположения. В самом ли деле у руководителя нет авторитета? Если это не так, то, вероятно, причина в чем-то другом, скажем, в неверном подборе людей. Только гендиректор попросил **выяснять все без сложных процедур и без глобального тестирования**, чтобы не пугать сотрудников и не вызывать в отделе, который и без того не совсем благополучен, еще большее напряжение. Нужно сделать все ненавязчиво и незаметно для сотрудников, **судить об авторитете руководителя по косвенным признакам**.

**Алла БЕДНЕНКО,**

Директор по персоналу компании «Эконика»

**Не принимайте высокомерие руководителя за его авторитет. Это разные понятия, и авторитет – гораздо шире**

Многие руководители зарабатывают авторитет на том, что находят выходы из проблемных ситуаций. Не важно, какого уровня эти проблемы – всей компании или только конкретного отдела или службы. В результате такие руководители становятся своего рода советчиками. Не раз успешно выступив в этой роли, авторитетный руководитель начинает думать, что теперь он профессиональнее своих коллег и уж точно знает и умеет больше, чем они. Заметить это несложно. Говоря о процессах компании и сотрудниках, управленец во всем видит недостатки – в менеджменте, в работе людей – и нахваливает свою работу. Он действительно выставит себя этаким авторитетом и знатоком, и многие сотрудники, идя у него на поводу, начнут считать его авторитетом. Но помните, что высокомерие и тщеславие не эквивалентны истинному авторитету. Это понятие гораздо шире и глубже.

**Сотрудник пришел в HR-департамент с вопросом. Как бы мимоходом спросите: «А что сказал ваш руководитель?»**

Наблюдайте за реакцией человека, слушайте, что он скажет. Предположим, он просто на минуту замолчал, не знает, что ответить (может быть, он вообще не обсуждал это с руководителем). Судя по всему, сотруднику неприятно даже упоминание о руководителе. Следовательно, не исключено, что в коммуникациях подчиненного и начальника есть сложности. Сотрудник может просто сказать: «А руководитель и направил меня к Вам». Вряд ли такая фраза как-то характеризует руководителя, его отношения с подчиненным. Просто управленец решил, что вопрос находится в ведении HR-департамента, и не стал даже вникать в суть. Более того, начальник умеет систематизировать вопросы, расставлять приоритеты. А самое главное, он доверяет службе персонала.

А вот если сотрудник бросит фразу (и не в шутливом тоне, а всерьез): «А начальнику все равно!» или «Да я не понял, что он там сказал», то, **возможно, человек не доверяет своему руководителю. Вряд ли он пользуется авторитетом** у подчиненного. Скорее всего, начальник не вникает в проблемы подчиненных, ему действительно все равно, чем они живут и что их беспокоит, главное – чтобы они работали, а до личностных проблем ему нет дела.

**Пример**

Сотрудницы бухгалтерии стали периодически приходить в HR-службу с тем или иным вопросом или просьбой. Одна спрашивала, можно ли частично работать из дома, другая интересовалась, можно ли ей повысить зарплату – не предусмотрена ли в штатном расписании вилка окладов для ее должности? Директор по персоналу вежливо разъяснял, каковы в компании подходы к дистанционной работе и к повышению заплаты, но при этом говорил: «Все эти вопросы надо обсуждать в первую очередь с вашим непосредственным руководителем!» В ответ на эту фразу женщины либо многозначительно пожимали плечами, либо говорили: «А ему все равно!» У HR-директора появились подозрения, что между главным бухгалтером и сотрудницами бухгалтерии нет взаимопонимания. Они всем своим видом показывали, что для них начальник как предмет мебели.  
Директор по персоналу решил при возможности ненавязчиво поинтересоваться у финансового директора, как дела в бухгалтерии, не слишком ли строгий там главбух. Финдиректор ответил, что налоговые инспекторы находят все больше ошибок в бухгалтерской и налоговой отчетности компании и налагают штрафы. Словом, топ-менеджер недоволен главным бухгалтером. У HR-директора не осталось сомнений: главбух не контактирует с подчиненными ни по личным, ни по производственным вопросам, не обучает бухгалтеров, не следит за тем, качественно ли они выполняют свою работу. И, как следствие, не пользуется у них авторитетом.

**Ирина МАКСИМОВА,**

Директор по персоналу «Пронто Медиа» (JOB.RU, IRR.RU)

**Наблюдайте, как поведут себя сотрудники, когда руководитель озвучит новую задачу, например реализовать сложный проект**

По сути, это кризисная ситуация. Она покажет, уважают ли сотрудники своего руководителя, прислушиваются ли к нему, готовы ли следовать за ним. Во-первых, наблюдайте за реакцией подчиненных в тот момент, когда руководитель будет озвучивать им новую задачу. Согласится ли большинство сотрудников с руководителем, сколько будут сомневаться и сколько выступят в качестве оппозиционеров. Во-вторых, послушайте, как начальник будет убеждать сотрудников. Если у него есть авторитет, то управленец, скорее всего, сумеет повлиять и на тех, кто готов дискутировать, и на тех, кто пассивен в своих высказываниях. К разряду кризисных можно отнести и такие ситуации: реорганизация компании, переезд в другой офис. Уверена: в такие моменты проявляются все признаки авторитета руководителя.

**Заведите Книгу отзывов и просите тех, кто увольняется по собственной инициативе, делать в ней записи**

Записи могут быть самого разного характера: пожелания коллегам или, скажем, напутствия, либо впечатления от работы в компании, своеобразный итог. Вряд ли в каждом напутствии или в описании своих чувств сотрудники будут упоминать своего руководителя. Но по тому, **как и что они напишут, чего пожелают коллегам, которые остаются**, часто можно сделать выводы о роли и авторитете руководителя.

**Пример**

Специалист отдела маркетинга, который уходил на повышение в другую компанию, написал в Книге отзывов: «Друзья, мне очень приятно было с вами работать, я никогда вас не забуду! Мы вместе так много всего интересного сделали, креативили, отстаивали свои идеи. Наша компания – отличная! Желаю вам счастья и удовольствия от работы. И чтобы вы чувствовали, что вас ценят, ваши усилия замечают, а если ругают, то чтобы подтолкнуть к самосовершенствованию. Поддержки вам и признания!» Из пожелания видно, что работу сотрудников в компании не оценивают по достоинству, что им не хватает поддержки. А кто должен обеспечить такую поддержку и создать ощущение, что труд работников ценен? Конечно же, их непосредственный руководитель.

HR-директор попросил подчиненных доверительно пообщаться с сотрудниками отдела маркетинга. HR-менеджеры выяснили, что руководитель отдела достаточно суровый человек. Он часто распекает своих подчиненных, иногда употребляет крепкие выражения, утверждая, что для маркетологов такие взбучки полезны. Однако людям это не нравится, и они ощущают себя почти врагами своему руководителю, который их не поддерживает. О том, что у него высокий авторитет, вряд ли можно говорить.

Конечно, случается, что сотрудники оставляют и восторженные отзывы о руководителях. Например, увольняясь из крупной торговой компании, руководитель отдела поставок сказал: «Да, бывало сложно и напряженно. Но меня научили справляться с непростыми задачами. **Спасибо моему руководителю! Вы терпеливый и мудрый человек! Все Вас уважают и жутко боятся, хотя Вы не кричите!** Здоровья Вам и долгих лет жизни!» Из такого отзыва ясно: у начальника – авторитет среди подчиненных.

В более сдержанных отзывах и пожеланиях сотрудников, покидающих компанию, обращайте внимание на намеки, завуалированные шутки, которые посторонним на первый взгляд могут казаться непонятными, а на самом деле несут конкретный смысл.

Скажем, в таких саркастических пожеланиях: «Держитесь, тут серьезная школа выживания!», «Не подводите компанию, никогда не отпрашивайтесь ни под каким предлогом!», «Радуйте шефа, выходите хотя бы изредка на работу в выходные!», «Мы сдружились и сплотились, и руководитель, не желая того, этому способствовал». Ясно, что в этих отзывах есть подтекст: **руководители жестко управляют, прессингуют сотрудников, требуют работать больше обычного**, не отпускают, когда те отпрашиваются. А может быть, просто не умеют мотивировать без давления и агрессивного командирства? Вряд ли у таких начальников есть признанный авторитет.

**Ольга НОВОСАДОВА,**

 Директор по персоналу компании «Технологии и Системы Защиты»

**Пригласите на корпоратив тех, кто работал под началом определенного руководителя, и получите информацию от них**

Найти таких бывших сотрудников не сложно, ведь их личные дела и контакты, вполне возможно, сохранились и еще актуальны. Обзвоните людей, пригласите на корпоративное мероприятие. Во время праздника поговорите и как бы ненавязчиво спросите: «А Вы вернулись бы на работу к своему бывшему руководителю?» Если утвердительных ответов будет много, считайте, что авторитет руководителя, которого Вы оцениваете, достаточно высок. А «высшим пилотажем» проявления авторитета руководителя я считаю ситуацию, когда на собеседовании кандидат заявляет, что хочет работать под началом конкретного человека или называет, скажем, несколько топ-менеджеров, под управление которыми хотел бы попасть.

**В беседе с сотрудником позитивно отзовитесь о его руководителе. Какой будет реакция?**

Скажите, предположим, так: «Ну, вашего руководителя многие считают великолепным профессионалом. Да и его человеческие качества бывшие работники оценивали высоко…» Следите за тем, как среагирует сотрудник, поддержит Вас, смолчит или выскажется в пику. Если смолчит, то по одной из двух причин.

Первая – человек не хочет обсуждать своего начальника и пытается уйти от этой темы. Согласитесь, это не так уж и плохо. Во всяком случае, сотрудника это характеризует с положительной стороны. Но факт остается фактом – **человек не поддержал Вас, а значит, положительные качества руководителя не такие уж и бесспорные**.

Вторая причина: сотрудник не согласен с таким мнением и думает иначе. Вы можете попытаться мягко выяснить, по какой же именно причине сотрудник смолчал, спросив его: «Вы не разделяете такую точку зрения о руководителе?» И снова следите за тем, как поведет себя сотрудник. Если скажет неуверенно: «Ну почему же не разделяю!», но при этом **бессознательно поморщится, опустит и отведет в сторону глаза, помнется или поерзает на стуле**, считайте, что человек оценивает своего руководителя не очень высоко.

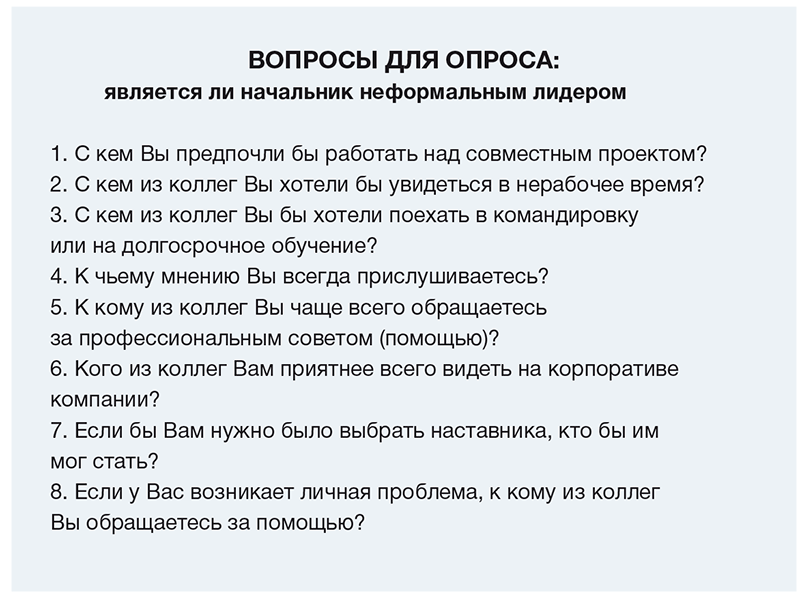
**Пример**

Сотрудник юридического отдела пришел к HR-директору, чтобы расспросить о том, какие перспективы для карьеры у него могут быть в компании. Конечно, глава службы персонала побеседовал со специалистом, обрисовал разные возможности. Но сами собой возникали вопросы: «Почему сотрудник пришел к HRдиректору, а не поговорил со своим руководителем? По какой причине сотрудник готов рассматривать варианты построения карьеры не только в юридическом отделе, где работает сейчас и в котором есть руководитель, но и в других подразделениях?»  
Директор по персоналу не стал задавать эти вопросы, а решил прозондировать отношения работника со своим начальником: «Ну, ваш руководитель, насколько я понимаю, способен развивать подчиненных и в профессиональном, и в личностном планах, помочь расти…» В ответ на это специалист заметил: «Ну, не знаю… Наверное, да». Тогда HR-директор спросил: «Вы сомневаетесь? У Вас, я чувствую, другое мнение?» Сотрудник сказал: «Ну, может быть, как профессионал он и силен, а вот в остальном…» Из дальнейшего разговора стало ясно, что руководитель нечетко ставит задачи, но неистово требует их исполнить. При этом уточнить суть задания невозможно. Руководитель всегда недоступен: то на одном, то на другом мероприятии, а когда в офисе – все время занят, и ему не до подчиненных. Из-за этого страдает качество работы, отношения между сотрудниками и шефом не складываются, он не пользуется авторитетом в отделе.

**Простой опрос из 8 вопросов. О том, что они именно об авторитете руководителя, никто не догадается**

Потому что в этих вопросах ни разу не употребляется слово «авторитет». Они сформулированы так, что можно подумать, будто опрос про командную работу. Это и хорошо. Не обозначайте истинную цель опроса, чтобы не получить социально желаемые ответы.

Раздайте сотрудникам опросник и попросите ответить на вопросы (см. ниже). Объявите об ограничении: в ответах можно указывать не более двух фамилий. Подвести итоги очень просто. **Смотрите, как часто сотрудники указывали ФИО своего руководителя.** Если на пять из восьми вопросов сотрудники ответили, назвав своего шефа, значит, он обладает авторитетом в коллективе и является, по сути, не только формальным, но и неформальным лидером.



**Если руководитель когда-то наказывал подчиненного, напомните об этом и спросите, справедливо ли?**

Предположим, управленец когда-то не заплатил сотруднику всю переменную часть зарплаты или официально объявил выговор, либо лишил полугодовой премии. Разумеется, за определенный проступок. Как правило, в HR-службе знают об этом, так как все проходит через нее. Если Вы увидели, что есть такой факт в трудовой биографии сотрудника, в беседе с ним напомните об этом. И с улыбкой (как о делах давно прошедших дней) спросите, как перенес это сотрудник, справедливым ли было наказание. Что ответит человек, очень важно. Понятно, что вряд ли он будет вспоминать об этом с восторгом. Но если, к примеру, скажет «Ну, конечно, мой руководитель действовал жестко. Но основания у него были…», считайте, что он признал свой проступок и заслуженное наказание. А руководитель пользуется у сотрудника авторитетом.

**Наблюдайте, как сотрудники подразделения реагируют на изменения, сложные задачи**

Предположим, в компании проводится реструктуризация или, скажем, надо поднапрячься и реализовать важный проект, при этом выполняя и текущую работу в прежнем объеме. Если в подразделении **люди активно сопротивляются новому заданию, стремятся переложить нагрузку и ответственность друг на друга, конфликтуют** и возмущаются, не подчиняются руководителю, то, скорее всего, у него нет авторитета, и он не в состоянии влиять на работников, а также грамотно их мотивировать (если, конечно, случай не вопиющий).

Если же в компании начинаются организационные изменения, отделы перекраиваются, планируется частичное сокращение персонала, это может сказаться на поведении людей. То, как они себя поведут, покажет, насколько они доверяют своему шефу, верят ли в то, что он примет грамотные и справедливые решения. Кроме того, может проявиться и то, что сотрудники раньше скрывали о руководителе.

**Пример**

Большой финансово-промышленный холдинг разделился на две компании. В одной сосредоточили всю промышленность, в другой – финансовые подразделения. Так как масштабы бизнеса уменьшились (каждая из вновь созданных компаний – сама по себе), часть подразделений осталась без полной загрузки. Следовательно, потребовалось сокращать персонал.  
Когда стало об этом известно, сотрудники отдела продаж взяли HR-службу в осаду. Каждый считал своим долгом прийти и рассказать, какой он ценный специалист, какой вклад внес в развитие компании, подчеркнуть, что именно он достоин остаться. Кроме того, все интересовались, есть ли какие-то вакансии и возможности работать в других подразделениях. Директор по персоналу попытался объяснить сотрудникам: «Все решения о дальнейшей судьбе каждого будут приниматься по согласованию с вашим непосредственным руководителем». На это один из работников сказал: «А Вы думаете, он знает, кого стоит оставить?!»  
В беседе выяснилось, что руководителем отдела продаж назначили родственника одного из заместителей генерального директора. Этот родственник лишь краем уха слышал о технологиях продаж, лишь составлял планы и контролировал их выполнение. Отделом, по сути, руководил заместитель гендиректора. Но после раздела холдинга замгендиректора остался в другой компании, и без него родственник почувствовал себя очень неуверенно. Стало ясно: люди понимают, что их шеф не является профессионалом и лидером, не верят, что он может их по достоинству оценить и принять верное решение.

**Смотрите иногда отзывы бывших сотрудников о компании в Интернете**

Там люди пишут обо всем без прикрас, называя вещи своими именами. И есть немало информации о конкретных руководителях. Конечно, на этих сайтах встречаются просто очерняющие посты, созданные теми, кто зол на своего бывшего начальника только за то, что тот не разрешал ничего не делать, а деньги получать. Но Вы без труда поймете, аргументировано мнение или нет. Если не аргументировано, то, как правило, в нем много эмоций, негативных оценок, но мало фактов. К примеру, вот как характеризует свою работу в компании и бывшего шефа один из sales-менеджеров: «Вам обещают золотые горы, только три месяца Вы будете работать на окладе, так как проценты не заработали. Руководитель Сергей Р. постоянно орет. Курить – по расписанию, отпроситься нельзя – Сергей Р. будет опять орать. Руководитель сам ничему не учит. Через три месяца Вас уволят. Куда смотрит гендир и учредители?!»

**Выявите отношение подчиненных к руководителю с помощью теста. 20 вопросов**[**\***](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=350460#n1)

Вернее, это утверждения. Напротив каждого сотрудник должен проставить «Да» или «Нет», иначе говоря, – согласиться с ним или не согласиться. За каждый ответ «Да» присваивается один балл.**Чем больше баллов, тем выше профессиональный и личностный рейтинг руководителя.** Но важен не только суммарный результат, но и показатели по параметрам. Утверждения можно озвучивать во время беседы, а не только давать в письменном виде.

По тому, что сотрудники проставили напротив утверждений 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 Вы **определите, насколько компетентен и профессионален руководитель**. По количеству «да» напротив утверждений 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 Вы сделаете вывод об эмоциональности руководителя, его умении проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность. По ответам на вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18 Вы составите представление о том, **насколько требователен и справедлив руководитель**, умеет ли взаимодействовать с подчиненными

# Жесткач по-русски: что это такое применительно к управлению

[Татьяна Ковалева Консультант, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/1751906-tatyana-kovaleva)

Чем авторитарные руководители, требующие «копать от забора до обеда», отличаются от лидеров, добивающихся результатов директивными методами.

Мысль написать на эту тему спровоцирована публикациями **Ицхака Адизеса**, в которых он делает вывод, что в таких странах, как Россия, без авторитаризма в управлении не обойтись. Более того, в России авторитаризм эффективен.

Я уважаю многие [идеи Адизеса](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1492254-itshak-adizes-perestante-boyatsya-papu), но вижу в этих заявлениях серьезную угрозу развитию в нашей стране эффективного менеджмента. Когда знаменитые авторы пишут о чем-то, к ним прислушиваются. А поверхностный взгляд, попадая на благоприятную почву для таких идей, может привести к негативным последствиям. Есть упрощения, которые сравнимы с интеллектуальным вредительством.

Поэтому я решила рассказать о том, что наблюдаю, работая с [руководителями, которых называют авторитарными](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1183706-pochemu-rossiiskie-topy-avtoritarny). Мне бы не хотелось, чтобы в России популяризировался простой и неверный ответ на вопрос о российской эффективной модели управления. (Оговорка: речь идет о бизнесе, не о политике).

**Что путает Адизес**

Сразу скажу, что я наблюдаю два типа авторитаризма – тупой и манипулятивный. И тот, и другой, на мой взгляд, – патология управления. И есть принципиально отличающийся директивный стиль менеджмента, реально эффективный в России и внешне очень похожий на авторитаризм. Моя гипотеза: что именно неумение отличить авторитаризм от директивности и приводит к упрощенным и неверным выводам.

Есть устоявшееся определение: авторитарный стиль управления основан на социальной и личной установке руководителя, что только он имеет право на власть: а) принятия решений, б) распоряжения временем и усилиями сотрудников.

**Тупой неуемный авторитаризм**

Проявляется как создание для персонала очень напряженных условий [работы без объяснения смысла этого напряжения](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1987734-chto-delat-s-direktorom-samodurom) и с жесткими санкциями в случае невыполнения поставленных задач. Стрессовая обстановка, много лишней работы, и наказания за любые ошибки.

Такая атмосфера нужна, чтобы обеспечить мотивацию страхом и создать абсолютную ориентацию на руководителя, когда сотрудники ловят каждый вздох начальника, трепещут и молниеносно выполняют любые поручения, не задумываясь об их смысле. Для поддержания страха нужны спонтанные, необъяснимые увольнения: иначе не будут бояться.

Система эффективна? Нет, она эпизодически результативна – на короткой дистанции в простых системах. Основные ограничения: полная зависимость от мозгов, здоровья и мотивации начальника. Чтобы такая система функционировала относительно результативно, начальник должен быть центром этой системы, то есть он сам должен много работать, быть в курсе того, что делают подчиненные. Он работает на указалках, на спущенных задачах, на микроменеджменте. Отсутствие доверия к подчиненным, подавление малейшей оппозиции.

Есть вариант совсем тупого авторитаризма: начальник всех строит просто потому, что сам не знает, как организовать работу. Своих мозгов мало, но и чужими воспользоваться не может. Такой вариант не работоспособен в конкурентном бизнесе, но часто встречается вне конкурентной среды.

Наслаждение видеть, что происходит в офисе, когда наконец куда-то уезжает не только сам начальник, но и его стукачи. Сотрудники испытывают просто детское чувство восторга, радости, появляются тортики, свободные разговоры, пьянящий глоток свободы.

Результат: сильные, умные люди или уходят, или перестают думать. Поэтому второе ограничение: полное отсутствие преемственности. Пока силен лидер, этот управленческий стиль работает, но все вокруг только и ждут, когда Акела промахнется.

Таких начальников, скорее, жаль. Причиной их авторитаризма часто являются личные комплексы. Невозможность доверять, подозрительность, стремление везде видеть врагов: кто не с нами – тот против нас. Они живут в своем искаженном мире, в условиях войны с персоналом. Они попали в ловушку собственных комплексов и нежелания развиваться личностно.

**Манипулятивный авторитаризм**

Для управления более сложными системами неумный авторитаризм в чистом виде не годится. Уже невозможно быть в курсе всего самому, кроме того, надо же и отдыхать. Поэтому системы управления становятся более сложными. Прежде всего, подключается «разделяй и властвуй». Руководитель понимает, что попадает в зависимость от персонала, поскольку уже не может лично контролировать, что где происходит и часто не может самостоятельно оценить, какое решение адекватно, но доверия к персоналу нет.

Что же делать? Решение: ввести и поддерживать в компании внутренний раздрай между коллективами, функциональными направлениями, кланами. Это сделать легко. Например, устанавливаем сотрудникам узкофункциональные KPI – и они твои: каждый за себя. И каждый доказывает, что прав и заслуживает большего. При хороших оплатах люди стараются работать на свой KPI прямо-таки изо всех сил. Результат замечательный: начальник становится просто светочем, без него никак, между собой сотрудники уже не могут договориться.

И с точки зрения контроля все хорошо: все следят друг за другом, копают друг на друга. Сговор становится практически невозможным. Особенно, если использовать второй инструмент – дистанция власти. Это удивительнейший инструмент, совершенно примитивный. Но как люди ведутся! Руководитель периодически приглашает к себе одного из подчиненных и дает понять, что верит в его потенциал, что вся надежда на него, что готов дать дополнительные полномочия. И действительно дает, лучше всего – так, чтобы было очевидно, что тот отнимает полномочия у других руководителей. У сотрудника крылья за спиной вырастают, он изо всех сил старается соответствовать доверию. Поэтому часто внедряет какие-то довольно эффективные штуки и добивается приличного результата. Естественно, растет и его авторитет в компании. А вот этого уже допустить нельзя. Поэтому через какое-то время начальник приглашает к себе другого подчиненного, которому тоже говорит лестные слова и дает большие полномочия. А что первый? Как получится: если не захочет отдать власть или поймет, что его использовали – убрать, если смолчит – пусть работает, вдруг еще понадобится.

Если менять команду или упражняться с дистанцией власти умно, можно добиться приличных результатов, и даже не считаться авторитарным, особенно для людей со стороны. Это умный авторитаризм. Я даже чувствую сомнения, называя его патологией. Если не копаться в деталях, он может казаться эффективной системой управления. Но, на самом деле, это такая ползучая форма инфекции. Исподволь она убивает веру людей в возможность разумной организации компании, общества, жизни в целом. Веру лучших, самых умных и эффективных. И закрепляется в генной памяти компании.

**Директивность в действии**

И, наконец, директивность: вот ее я назову эффективным стилем управления, хотя внешне она очень похожа на авторитаризм.

Прежде всего, есть личностные отличия. Директивность таких руководителей не от комплексов и слабости, а от силы: она связана с серьезной ориентацией на результат, с мотивацией достижения и адекватного представления о природе человека. Они понимают, что в природе любого существа есть базовое стремление минимизировать усилия при максимизации вознаграждения. Став взрослыми, мы все включаем режим энергосбережения, и, как базовый принцип, это совершенно нормально. Поэтому, чтобы люди начали напрягать мыслительные или физические функции, требующие дополнительных энергозатрат, надо создать напряжение. Авторитарные руководители включают напряжение, основанное на страхе наказания, увольнения, унижения. Директивные тоже используют страх, но страх другой природы – не соответствовать, не справиться, не суметь.

Директивные руководители [окружают себя сильными сотрудниками](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984363-Kakih-sotrudnikov-podbiraet-sebe-nastojashhij-rukovoditel), способными видеть, анализировать, самостоятельно мыслить, и создают напряжение, которое не дает им расслабиться. Первое условие: наличие адекватной, амбициозной, достойной цели. Авторитарное управление вообще не опирается на цель как на инструмент. Конечно, миссия и цель формально продекларированы и прописаны, но не они управляют людьми. Людьми управляют отношения с начальством. А поскольку полномочия думать и решать узурпируются начальством, происходит идентификация личных целей и целей подчиненной структуры: что хорошо для меня, то хорошо для компании. Поэтому, как правило, структура работает на личные цели начальника, которые прикрываются целями организации. Это одно из проклятий авторитаризма – невозможность отделить личные цели (а, значит, личные предрассудки и амбиции) от целей подчиненной структуры. Поэтому даже самый умный и с благими намерениями авторитарный руководитель не способен работать на благую цель, она неминуемо будет искажена.

При директивном управлении большая цель становится самостоятельным инструментом. Она придает смысл тому, чем занимаются люди. Понятно, что цель, типа работаем не покладая рук, чтобы нашему шефу хорошо жилось на пенсии, в этом случае не проходит.

Вообще, умение поставить большую цель и самому верить в нее становится отборочным критерием способности быть Диром (директивным руководителем). Компания при Дире работает в двух режимах – принятие решений и реализация их. Дир знает, что при управлении сложными системами, чтобы принять правильное решение, необходим доступ к максимально полной качественной информации и умение увидеть структуру, закономерность, тенденцию. Да, в демократию он не играет, он за все отвечает, поэтому и решения принимает он. Но для этого нужна качественная, грамотно структурированная информация. Поэтому нужна команда, к которой предъявляются три требования: ум, смелость и способность сотрудничать. Ум нужен, чтобы понять и структурировать свой кусок информации. Смелость – чтобы защищать свое понимание ситуации, несмотря на раздражение начальника, и сотрудничество – чтобы уметь договариваться при явном конфликте интересов.

Да, Дир может орать и выгонять с совещания, если ему не нравится, что говорит подчиненный. Потому что это заставляет его пересмотреть ранее принятые решения и/или собственное отношение к чему-то, а это опасно и неприятно, это риски. Если это тупое, неумное сопротивление, Дир подчиненного уволит, но не потому, что против, а потому, что тот вел себя тупо и неумно. Но поорав и поразмыслив, он оценит сотрудника, если поймет, что тот готов лечь под паровоз, чтобы эту машину остановить, что тот видит опасность, которую не видит сам Дир: паровоз несется к обрыву. И если таким сотрудникам удается свои выводы доказать, они получают признание и полномочия.

С Диром тяжело работать. Если ты видел риски и не сказал, если имел важную информацию и не поделился, если ты не готов к обсуждению (плохо знаешь свой предмет и не можешь ответить на конкретные вопросы) – ты потеряешь в правах и можешь быть уволен. Потому что ты не думаешь или не имеешь смелости. Потому что неверное решение нельзя исправить правильным исполнением.

Но даже верное решение можно извратить неверным исполнением. Поэтому включается режим два: реализация решений. Принцип прост: принятое правильное решение должно быть исполнено там и тогда, как необходимо. Поэтому, если подчиненный начинает тупить, затягивать, юлить, что он не это имел в виду, когда вопрос обсуждали – его наказывают, продавливают или меняют. Ведь у него была не просто возможность, но обязанность повлиять на решение во время обсуждения. Но он этого не сделал, а теперь дает задний ход и тормозит компанию.

Под Диром люди растут на глазах, развиваются в сильные, самостоятельные личности. Он создает магию осознанности, которая порождает уникальную культуру профессионализма и ответственности.

А со стороны кажется, что все одно. Моя гипотеза: в России если что и сделано качественно и надолго – это сделано Дирами. А авторитаризм в любом виде только тормозит развитие и портит общество. Не верьте Адизесу.

# Стилистические приемы: как руководить, используя разные лидерские стили

**27 июня 2018**|**Артем Гавришев**

В последнее время я стал обращать внимание на довольно необычные, на первый взгляд, карьерные ходы руководителей высшего уровня, которые периодически случаются в России: например, HR-директор становится генеральным в технологическом гиганте или юрисконсульт неожиданно возглавляет небольшую нефтегазовую компанию. Если речь идет о руководителях уровня C-suite, то такие примеры могут быть заметными, однако большинство таких случаев, касающееся представителей среднего менеджмента, несомненно, проходят незамеченными. Тем не менее, о каком бы уровне ни шла речь, подобные «неочевидные» решения вызывают вопросы. Будут ли свежеиспеченные лидеры успешны в своих новых ролях? Как эти перестановки отразятся на сотрудниках компании? Изменятся ли ценности и культура организации?

Если оставить за скобками профессиональную пригодность таких кандидатов на руководящий пост (допустим, что она вопросов не вызывает), останется то, что по сути отличает руководителя от индивидуального исполнителя — ответственность за свою команду. Лидеру необходимо объединять членов команды общей целью и мотивировать их работать с максимальной отдачей. Если у него это получилось, можно с уверенностью утверждать, что он будет успешен.

Но как обеспечить эту максимальную отдачу? Согласно многочисленным исследованиям Korn Ferry Hay Group, модели поведения, которые использует руководитель при общении со своими подчиненными (мы называем их «лидерские стили»), больше, чем любой другой переменный фактор, влияют на создание климата организации. А от климата, в свою очередь, зависит вовлеченность сотрудников и в конечном счете эффективность их работы. Только руководитель определяет, каким именно будет этот климат: высокопродуктивным, вдохновляющим, партнерским или, наоборот, демотивирующим, агрессивным и нестабильным.

Принято считать, что лидерские стили, которые использует каждый отдельный руководитель, формируются под влиянием черт характера, ценностей, самооценки и прочих индивидуальных внутренних факторов, которые невозможно предсказать и на которые очень трудно повлиять. Тем не менее, кое-какие предположения о лидерских стилях и, соответственно, климате, который создает или должен создавать руководитель, можно сделать на основе отрасли деятельности компании и личном бэкграунде лидера.

**Что задает отрасль**

В 2013 году эксперты Korn Ferry Hay Group выдвинули гипотезу, что должны существовать закономерности в том, какие лидерские стили используют руководители высшего звена в зависимости от отрасли деятельности компании. Консультанты провели исследование среди руководителей высшего звена международных компаний сектора финансовых услуг и выяснили, что руководители в этом секторе гораздо чаще своих коллег из других отраслей используют директивный стиль управления.

**Директивный лидерский стиль** — стиль, при котором руководитель скорее дает конкретные приказы и распоряжения, а не указывает направление работы. Он редко объясняет контекст поставленной задачи и не склонен к диалогу с сотрудниками. Такие руководители почти никогда не хвалят своих подчиненных, обычно сурово отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а иногда и явной угрозой, чтобы обеспечить соблюдение всех правил.

Кроме того, 64% руководителей этого сектора в принципе используют крайне ограниченное количество лидерских стилей — всего один или два из шести, описанных Korn Ferry Hay Group. Таким образом, работник компании финансового сектора почти наверняка ощущает на себе влияние директивного стиля, который во многом напоминает армейский: в нем так же важно «немедленное послушание» и следование четким инструкциям.

Не так давно у меня был проект с одним из российских розничных банков. Если говорить в общих чертах (увы, как и всем прочим консультантам, мне необходимо скрывать имена клиентов), перед руководством банка стоят очень амбициозные цели по увеличению доли рынка в своем сегменте и расширения и без того немаленькой территориальной сети. Президент банка — очень харизматичный лидер, подающий пример для всех сотрудников. Он задает высокую планку, очень требователен и хочет во что бы то ни стало достичь целей, поставленных акционерами. При этом в компании ощущается напряженная атмосфера: сотрудники не могут угнаться за темпом, заданным президентом. Они не до конца понимают, чего конкретно он от них хочет и как им этого достичь, поскольку тот ожидает, что все или почти все, кого он принимает на работу, — на одной волне с ним. В такой атмосфере сотрудники все меньше стараются реализовать свой потенциал, продемонстрировать свои сильные стороны, развивать профессиональные навыки, и все больше — угодить президенту и не вызвать его гнев. Не удивительно, что при таком организационном климате в работе преобладает желание не проявлять инициативу, а только соглашаться с руководством.

Поскольку директивный стиль крайне эффективен для руководителей, которые управляют опасным производством или сталкиваются с аварийными ситуациями, когда важно уметь принимать и исполнять быстрые и четкие решения, можно предположить, что он будет также широко использоваться руководителями в компаниях тяжелой промышленности и добычи полезных ископаемых. Однако и здесь оказывается не все так просто, ведь в дело может вступить человеческий фактор.

**Человеческий фактор**

Один из моих недавних клиентов — небольшая нефтегазовая копания, владелец которой полностью погружен в операционную деятельность. Он разбирается буквально во всем, начиная от прокладки трубопровода и заканчивая налоговым планированием. Глубоко погружаясь во все направления работы компании, он создает тот самый постоянный «эффект присутствия». Может показаться, что он — худший пример микроменеджера, потому что контролирует каждое движение своих подчиненных, причем не только топ-команды, но и большого количества ключевых сотрудников уровнем ниже. Этого можно было бы ожидать…, однако это не так. Будучи собственником нескольких бизнесов почти всю свою жизнь, он гораздо больше склонен давать широкие полномочия подчиненным, чем человек, проработавший наемным менеджером. Он принимает на работу людей, когда видит потенциал, а не набор ключевых слов в резюме, когда понимает, что может им доверить управление своим бизнесом. Работники прекрасно это чувствуют и хотят оправдать доверие, работают с удовольствием и без страха, проявляют инициативу и не боятся предлагать новые идеи. Генеральный директор этой нефтяной компании проявляет авторитетный лидерский стиль в качестве доминирующего, причем делает это во много вопреки тому, что номинально диктует отрасль.

**Авторитетный лидерский стиль** — стиль, при котором первоочередная цель руководителя заключается в формировании долгосрочного видения всей картины, объяснении контекста работы, вовлечении членов команды и получении их поддержи.

**Есть чему учиться**

Несмотря на то, что в целом обе компании, рассмотренные выше, вполне успешны, в них совершенно разный климат. А уж если это заметно человеку со стороны, то что говорить о сотрудниках.

Работники банка (и в особенности команда топ-руководителей) старается «отражать» пожелания президента, то есть соглашаться со всем, что он говорит (благо, что это действительно талантливый руководитель), подстраиваться и реализовывать поставленные им цели в максимально сжатые сроки. Это самый безопасный путь, поскольку президент транслирует, что непослушание будет наказано, критически относится к идеям и не оставляет пространства для самостоятельного маневра. Соответственно, топ-команда каскадирует тот же самый подход на своих подчиненных и круг замывается.

По иронии, общаясь с президентом, мы узнали, что подобное «соглашательство» своих подчиненных — это совершенно не то, чего он хочет. Наоборот, он ждет проявления инициативы и раздосадован, что никто не хочет брать ответственность на себя. Президент объясняет этот феномен тем, что в банке просто нет никого, кто мог бы общаться с ним на одном уровне. В результате банк работает очень эффективно и точно так, как требует лидер, но сам лидер находится в постоянном стрессе, потому что банк функционирует совершенно не так, как ему хотелось бы.

В нефтяной компании царит атмосфера предпринимательства: несмотря на высокий уровень зарегламентированности отрасли реальные полномочия руководителей и скорость принятия решений во многом зависят от расстояния до кабинета генерального директора. Собственник проецирует свой интерес ко всему и вся и передает это настроение своим подчиненным, поэтому иногда возникает ощущение, что все занимаются всем, а кто несет ответственность — непонятно.

Для собственника это выливается в полное погружение в такое количество деталей, которое зачастую совершенно не нужно и отнимает много времени (в том числе, личного). У него создается впечатление, что раз его вовлекают в какие-то вопросы, значит его мнение действительно необходимо, однако на самом деле это далеко не всегда так: его вовлекают потому, что привыкли вовлекать.

Если бы руководитель нефтяной компании мог бы научить чему-то президента банка, то, вероятно, он бы предложил проводить регулярные стратегические сессии со своими подчиненными (и не только топ-командой, но и другими ключевыми сотрудниками), делиться своим видением, рассказывать о целях и перспективах развития компании, разъяснять, почему поставленные цели так важны для компании и что необходимо сделать команде для их достижения. «Авторитетный» руководитель наверняка бы рассказал президенту банка о том, как он регулярно отслеживает прогресс своих сотрудников не только с точки зрения выполнения или невыполнения поставленных целей, но и с точки зрения профессионального развития. Он бы предложил больше доверять своим подчиненным, удостовериться, что все понимают, что инициатива ненаказуема, а является естественным двигателем бизнеса.

В свою очередь, «наемный менеджер», работающий президентом банка, мог бы тоже кое-чему научить «предпринимателя»-нефтяника. Например, жестче регулировать полномочия своих подчиненных и формат взаимодействия с ним. Он бы рассказал о том, до какого уровня необходимо вовлекаться в процессы и каким образом создавать у подчиненных понимание того, что нельзя все время надеяться и оглядываться на руководителя.

Набор лидерских стилей не ограничивается только вышеупомянутыми директивным и авторитетным (да и они сами в изолированном виде встречаются редко). Кроме них Korn Ferry Hay Group также выделяет следующие стили.

**Товарищеский** — стиль, при котором основная цель для руководителя — создать доверительные, партнерские и гармоничные отношения в команде. Используя этот стиль, лидер фокусируется скорее на потребностях людей, а не на результатах их работы. Как правило, этого стиля больше всего боятся руководители из-за ощущения, что в него можно «заиграться» и потерять авторитет. Однако в сочетании с авторитетным стилем (ведь авторитет необязательно должен базироваться на страхе) товарищеский стиль позволит создать действительно сплоченный коллектив.

**Демократический** — стиль, рассчитанный на вовлечение членов команды в процесс управления. Руководитель, использующий этот стиль, ценит новые идеи и дает подчиненным возможность и полномочия претворять эти идеи в жизнь. Очень важно, чтобы руководитель действительно слушал и слышал точки зрения членов команды, а не номинально давал время высказаться, а затем поступал каждый раз по-своему.

**Эталонный** — стиль, строящийся вокруг идеи непогрешимости руководителя: он всегда знает, как будет лучше и готов показывать это на личном примере. В результате используются очень высокие стандарты качества, но полномочия подчиненных крайне ограничены. «Эталонные» руководители не склонны к взаимодействию с коллегами, редко объясняют свою позицию и в целом часто раздражены тем, что подчиненные действуют не так, как руководителю хотелось бы.

**Наставнический** — в основе этого стиля (так же, как и эталонного) лежит идея о необходимости выполнять работу наилучшим образом, постоянно повышать уровень качества. Но руководитель, использующий наставнический стиль, направляет свою энергию на своих подчиненных, их профессиональное и личностное развитие. Руководитель-«наставник» готов к долгосрочному раскрытию потенциала подчиненных и не стремится заставить их работать точно так же, как он сам.

Применение того или иного стиля лидерства, как правило, оправдано возможностями конкретного человека, требованиями ситуации и особенностями бизнеса. Однако почти всегда можно учиться использовать новые стили, которые подходят в текущей ситуации, расширять лидерский диапазон для своего собственного блага, а также блага своих сотрудников и организации в целом.

**Об авторе.**Артем Гавришев — консультант Korn Ferry Hay Group.

# Как генеральному директору воспитать себе преемника

17 апреля 2018

Кого можно рассматривать в качестве кандидата в преемники и где его искать Как ввести преемника в курс дел и помочь ему наладить отношения с коллективом Как проверить кандидата в неформальной обстановке Что нужно, чтобы преемник развивал компанию лучше предшественника Если вы дорожите бизнесом, начинайте подбирать себе преемника, не дожидаясь пенсии. Если вы сами не возьметесь искать подходящего кандидата, поверьте, его найдут за вас. Я готовил себе замену несколько раз. Расскажу, как я действовал. ТОП-6 самых важных статей для руководителя: Куда вложить деньги в 2018 году 16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно» 11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый Что делать, если к Вам пришли люди в масках 10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам Кого рассматривать в качестве кандидатов На мой взгляд, преемника следует искать среди молодежи, разница в возрасте с вами– лет двадцать. Каждое новое поколение по-своему воспринимает мир и подходит к решению управленческих задач. Молодые люди получают в вузах современные знания, и только свежая кровь может дать импульс развитию организации. Преемника я выбирал среди выпускников и студентов последних курсов вузов. Общался со знакомыми преподавателями, просил подсказать, на кого обратить внимание, в каких сферах сильны те или иные кандидаты. Присматривался, а затем предлагал некоторым работу в своей компании. Основными критериями выбора для меня всегда были личностные особенности: лидерские качества, харизма, способность повести за собой коллектив. Руководителю обязательно нужны воля, характер и смекалка, чтобы преодолевать трудности. 5 мыслей отца пятерых детей о воспитании в бизнесе Как проверить кандидата в преемники в неформальной обстановке Чтобы оценить одного из кандидатов, я отправился с ним поиграть в пейнтбол. Мы вместе разработали тактику командной игры. Однако в одном из туров мой компаньон, забыв о договоренностях, стал красоваться перед болельщиками – героически бегал и шумел. Это был решающий момент в раунде, и мы его проиграли. К счастью, общая победа оказалась за нами, но эпизод показателен. В соревнованиях ярко проявляются черты характера – можно понять, как человек поступит в экстремальных ситуациях, способен ли он взаимодействовать с другими членами коллектива, умеет ли проигрывать и т. д. Как вводить преемника в курс дела Очень важно научить кандидата с самого начала правильно определять приоритеты в работе. Руководитель должен приносить максимальную пользу Вашей организации, его собственное «я» не может заслонять бизнес-цели. Приведу два примера из практики. Мой первый преемник начал карьеру начальником отдела, постепенно дорос до заместителя Генерального Директора. Я все время побуждал его к профессиональному развитию, учил анализировать информацию, которая прямо или косвенно относилась к зоне его ответственности. За два года удалось подготовить специалиста высокого уровня. Затем мы вместе с ним прошли обучение по программе MBA. Во время учебы я продолжал за ним наблюдать: как воспринимает новый материал, как справляется с трудностями, как ведет себя в коллективе; давал советы, если замечал какие-то недочеты. Именно так я вижу процесс подготовки преемника. Я ушел в другой бизнес, и процесс моего замещения прошел гладко. О том, что нужно сделать новому генеральному директору в первые три месяца работы, читайте в статье Первые 100 дней: обязательные шаги нового Генерального Директора Когда я работал на молочном заводе, один молодой сотрудник, не имеющий практического опыта, предложил себя на пост руководителя. Амбиции его просто разрывали. Хотя он хорошо ориентировался в делах, завышенная самооценка и высокомерное отношение к окружающим мешали ему адекватно оценивать ситуацию. Полтора года я воспитывал из него руководителя, рассчитывая, что после моего ухода он возглавит производство. Помогал выработать целеустремленность, терпение и настойчивость. К сожалению, молодые амбициозные люди, столкнувшись с первыми проблемами, готовы бросить дело, за которое еще недавно взялись с горячностью. Я не позволял ему так поступать, возвращая к задаче до тех пор, пока она не была решена. Шаг за шагом, проект за проектом мы добивались становления воли и характера руководителя. Вскоре он возглавил предприятие и стал успешным управленцем. Как помочь преемнику завоевать авторитет в коллективе Человека, которого вы прочите на свое место, нельзя сразу назначать своим заместителем. Преемник должен расти постепенно: поработать, например, начальником отдела. Так он скорее завоюет авторитет среди коллег, показав реальные успехи в работе. Я уверен, что хороший руководитель должен прекрасно разбираться в бизнесе, понимать, как устроено производство, каких усилий стоит достижение результата. Важно, чтобы он видел процессы, стоящие за цифрами в планах и отчетах, хорошо представлял людей, работающих в компании. Если ваш потенциальный преемник по каким-то причинам не нравится сотрудникам, обязательно обсудите с ним (в ненавязчивой форме) претензии его коллег. Если вы сами в нем уверены, то помогите ему завоевать доверие коллектива. Самый хороший способ – привлечь его для решения давно наболевшей проблемы. Так было со мной, когда я получил должность исполнительного директора молочного завода. Я обратил внимание, что в одном из цехов по розливу молока очень холодно. Установленных в помещении батарей не хватало, так как входные ворота в течение дня часто открывались, выстуживая помещение. Сотрудники мерзли. Тогда я решил разместить над воротами несколько кондиционеров, которые создавали на входе тепловую завесу. Температура в цеху нормализовалась, и я заработал уважение у сотрудников. В дальнейшем у меня проблем с персоналом не было. Страх или уважение? Какой стиль управления выбрать? Ответы ищите в этой статье Другой вопрос, если вы сами не уверены, что кандидат может заместить вас в должности руководителя. Попробуйте разобраться, чего вы не учли, подбирая преемника (и постарайтесь исправить ошибку), или признайтесь себе, что причина вашего беспокойства – банальная ревность и нежелание уходить из компании. Бизнес по наследству: чего опасаться

Говорит Генеральный Директор Андрей Одерий, Член совета директоров управляющей компании «Базис Инвест Холдинг», Москва Когда вы сочтете нужным передать руководство, доводите дело до конца и не вмешивайтесь в решение вопросов обязательными к исполнению рекомендациями. Иначе в компании появится не самостоятельный руководитель, а очередной временный заместитель или помощник. Бывший Генеральный Директор может остаться в компании советником или консультантом, но не более того. Чтобы понять, способен ли преемник развивать дело достойным образом, узнайте его мечту. Только в том случае, если, работая в компании, он будет приближаться к воплощению своей мечты, он сможет вывести бизнес на качественно иной уровень. Он должен сознавать, что идет к своей цели, то есть в определенном смысле работает на себя. Преемник обязательно должен чувствовать причастность к вашему бизнесу, стать его частью. Понимание «это я сделал сам» как ничто другое зажигает огонь в сердцах людей. Я настоятельно рекомендую как можно лучше узнать преемника с человеческой точки зрения. Полезно поговорить по душам и задать простые вопросы: зачем ему нужен ваш бизнес? кем он видит себя через 10 и через 30 лет? как связано то, кем он хочет быть через тридцать лет, с тем предложением, которое вы совместно рассматриваете сегодня? чем он хочет заниматься, когда ему будет семьдесят? как именно он планирует прийти к тому, о чем мечтает?

# Только сильный лидер может управлять хаосом

Но беспорядок в такой компании остается беспорядком

Картина, которая открывалась нам в беседах с сотрудниками этой компании, с каждым разом удивляла все больше: ну и хаос!

В компании — десяток подразделений. Давным-давно разработаны три или четыре варианта организационной структуры. Но какой из них правильный — до сих пор неизвестно. Работа строится исключительно на авторитетах и личных отношениях: кто смог договориться с коллегами, тот и решил задачу. Это между коллегами. Но и за отношениями начальник — подчиненный не стоит ничего кроме умения дружить и договариваться! Чего-то потребовать от подчиненных — невозможно, для этого нет организационных рычагов. Нельзя повлиять на зарплату подчиненного: шеф даже и не знает, какая у подчиненного зарплата, это не его вопрос. Одну и ту же работу могут выполнять люди из разных подразделений, «по ситуации». При этом множество «ничьих» зон ответственности. И самые диковинные совмещения должностей: охранник — он же инженер, программист — он же бухгалтер.

Нас поразил даже не беспорядок сам по себе — такое бывает часто. Поразило, что столь спонтанный способ ведения дел оказался возможен в бизнесе, достигшем зрелости по таким показателям, как оборот, рентабельность, доля рынка, охваченные продажами регионы!

Что скрывалось за этим невозможным, казалось бы, случаем? Оказалось, не что, а кто…

Генеральный директор — человек яркий и производит сильнейшее впечатление на всех, кто его впервые видит. Редкая концентрация лидерских качеств и фантастическая работоспособность. Ага, теперь становится понятно! Имея такого руководителя, люди даже при несогласованности и хаотичности отдельных действий все же движутся в одном направлении. Им важно оправдать доверие лидера и не отстать в движении к общему результату. Это стремление, надо заметить, взаимно. Потому что и руководитель успевает находить время для каждого. До поры до времени его сил и талантов хватало на «прямое управление» не десятком, как это обычно бывает, а сотней сотрудников. Именно благодаря уникальным качествам этого человека итог усилий множества людей — плохо сорганизованных, не построенных в единую структуру — кое-как удерживался в границах здравого смысла. И бизнес продолжал наращивать мощь. Но беспорядок оставался беспорядком. К тому же под генеральным сотрудники не имели возможности расти как управленцы. Места для менеджмента просто не оставалось: все заполнял собой уникальный лидер коллектива.

Эта история заставила нас несколько расширить понимание законов эволюции компаний. Мы убедились, что критический размер бизнеса, по достижении которого наступает ситуация полной невозможности «жить по-старому», сильно варьируется. Иногда очень сильно. А вариации зависят прежде всего от личной силы лидера.

# Делегирование — важнейший навык, который руководители часто не используют

«Делегируете ли вы свои полномочия?» — это вопрос, на который 99% руководителей отвечают: «Конечно!». Но когда задается вопрос: «Что такое делегирование?» и «Почему это важно для руководителя?», начинаются загвоздки. В итоге, действительно делегирующих свои полномочия руководителей, остается 15–20%.

**Что же такое делегирование? Это передача руководителем части своих полномочий, обязанностей и ответственности своему подчиненному. Для чего это нужно делать?**

Первой причиной является освобождение своего времени, как руководителя, для решения более глобальных задач стратегического значения. Второй причиной — формирование качественного опыта у подчиненного для личного и профессионального развития. И третьей — проверка подчиненного на способность к управлению, развитие инициативности и подготовка к решению разносторонних задач, что понадобится ему впоследствии для карьерного роста.

Можно найти еще множество причин для делегирования полномочий. Но более важный вопрос заключается не в том, почему мы делегируем, а в том, почему мы не делегируем свои полномочия. И вот здесь возникает ряд убеждений руководителей: «Мы не делегируем потому, что проще сделать самому: быстрее, качественней и надежнее». Кроме того, мы боимся потерять контроль над ситуацией; боимся потерять свою значимость как руководителя; боимся стать заменяемыми; не доверяем нашим подчиненным; не знаем, что и кому нужно делегировать, и т. д.

Для делегирования необходимо решить несколько задач. Во-первых, на делегирование уходит много времени: быстрее сделать самому, чем обучать, а затем еще и контролировать кого-то. Вначале на это тратишь в два, а то и в три раза больше времени, чем необходимо. Первый закон делегирования: делегирование — процесс планируемый. Если мы делегируем полномочия, мы должны для этого абсолютно точно понимать: что мы делегируем, в какой мере, кому, когда и сколько времени на это уйдет.

**Что мы делегируем?**

Как определить, что мы можем, а что не можем делегировать? Лучший способ — это определение, сколько времени уходит на выполнение задач, которые руководитель выполняет в течение последних нескольких месяцев. К сожалению, должностная инструкция не дает ответ на этот вопрос. После анализа своей работы можно выделить, какие из задач можно делегировать, а какие нельзя. Проще отметить, что нельзя. Нельзя делегировать, во-первых, все дела, связанные с мотивацией (начислением заработной платой, начисление бонусов, премий) и обратной связью. Во-вторых, нельзя делегировать узкоспециализированные, специфические и рискованные задачи, так как вы не можете спрогнозировать результат, и сами не знаете, как нужно правильно поступить. Поэтому задачи, которые касаются риска, должны остаться на совести руководителя. В-третьих, к полномочиям, которые нельзя делегировать, относятся стратегические вещи, которые имеют значение в периоде времени 3–5 лет. Почему? Потому что стратегию компании может определять только руководитель и ответственность за ее выполнение ложиться тоже сугубо на руководителя.

Все остальное делегировать можно.

**В какой последовательности лучше всего делегировать свои полномочия?**

Здесь все зависит от того, как вы выставляете приоритеты, какие цели вам важно достигнуть, делегируя свои полномочия. Например, если целью делегирования является экономия своего рабочего времени, вам лучше начать делегировать с задач, наиболее затратных по времени — тогда эти задачи станут приоритетными. Если же ваша цель — «вырастить» подчиненного, то есть подготовить новое поколение управленческих кадров, на которые можно будет опереться, стоит начать с задач, которые являются менее сложными — чтобы ваш подчиненный начал привыкать к процессу делегирования полномочий. И так далее.

**Кому стоит делегировать свои полномочия?**

Например, мы определили, что наша цель — освободить время, и нам стоит избавиться от некоторых рутинных дел. Теперь нужно определить, кто из наших подчиненных может решить эту задачу. Обращаем внимание на следующие признаки. Первый — желание человека, то есть насколько у него есть внутренняя потребность расширить свои профессиональные навыки. Второй — возможности человека: насколько ему хватает опыта и компетенции для того, чтобы принять ответственность за выполнение новой для него задачи. Третий — насколько у него хватает времени, чтобы этим заниматься. Если, ваш подчиненный занят большим проектом, то, скорее всего, делегирование для него будет неактуально.

**Когда делегировать, и сколько времени у вас уйдет на делегирование?**

Для этого мы вернемся к вопросу «почему делегирование является планомерным процессом»? Как мы уже отмечали, руководитель применяет такой инструмент, как делегирование, чаще всего в момент, когда у него совершенно нет времени. На ходу подчиненному бросается какая-то задача, подчиненный как-то ее понял и как-то выполнил или не выполнил. Руководитель нервничает, зона ответственности и полномочий непонятны и так далее.

Но если делегирование планируемый процесс, тогда мы получаем на выходе следующее. Например, Вы выбрали для делегирования задачу по подготовке материалов и сбор данных для ежемесячного отчета. Определили, что делегировать будем господину Иванову. Что мы тогда делаем?

Мы смотрим на график работ и определяем, сколько времени на это уйдет. К примеру, это ежемесячный отчет, на подготовку которого уходит три дня, и сдать его нужно до 5-го числа следующего за отчетным месяца. Значит, за неделю до начала сбора данных с подчиненным необходимо провести встречу по делегированию — чтобы у нас была неделя для формирования четкого алгоритма выполнения этой задачи. Для этого подчиненный должен выделить время, разобраться, каким образом происходит сбор данных, с кем он при этом должен коммуницировать и т. д. А вам в тоже же время стоит подготовить сотрудников, у которых Ваш подчиненный Иванов будет собирать исходящие данные для отчета, сообщив им в письменном виде о передаче полномочий своему подчиненному — то есть о том, что эту информацию может получать господин Иванов. Таким образом, это время уходит на подготовку делегирования.

Далее три дня уходят на реализацию делегирования. Здесь вы либо говорите своему подчиненному шаг за шагом, что нужно делать, и проверяете, контролируя его работу, или делаете все вместе с ним, посвящая во все нюансы, которые существуют в этой работе. После этого у вас должно быть время для того, чтобы посмотреть и проверить все сводные данные, которые подготовил Иванов и оценить качество его работы. В этот момент вы понимаете, что если бы вы эту работу сделали сами, на это у вас ушло бы не три дня, а часа четыре времени. Теперь же вам понадобится как минимум часов восемь, для объяснений, проверок и корректировки работы подчиненного. Приплюсовываем сюда ваше время и время подчиненного — и имеем большие трудозатраты.

Что же мы получаем на выходе, вкладывая такие усилия со своей стороны? Первый раз этот процесс очень сложный и трудоемкий. Но на следующий месяц ваш подчиненный уже знает весь этот процесс, и вы можете ему доверить пройти весь путь самостоятельно. Однако при этом у вас должны быть контрольные точки, по которым вы сможете проверять и корректировать работу подчиненного. Например, процесс сбора информации результатов продаж по регионам — это контрольная точка «1», контрольная точка «2» — это проверка сводных таблиц, контрольная точка «3» — это предварительный мониторинг того, что нужно сделать для улучшения результатов, то есть рекомендации и т. д.

Обратная связь подчиненному. В следующем месяце вы в сумме потратите не 8 часов, а уже 2–4 часа на контроль и корректировку процесса выполнения этой задачи, в зависимости от того, насколько ваш подчиненный будет компетентным в этом вопросе. В этой части делегирования у вас больше времени будет уходить на контроль работы подчиненного. Ну а на третий месяц ваш подчиненный будет выполнять задачу самостоятельно, а у вас время будет уходить только на проверку собранных им сводных данных. И если на третий месяц у вашего подчиненного не окажется ошибок, в дальнейшем вы можете тратить на выборочный контроль не более 15 минут. В итоге у вас освободиться по 4 часа в месяц при выполнении только этой задачи.

Таким образом, планировать делегирование необходимо. На него уходит очень много времени на первом этапе, но это время должно быть выделено, чтобы научить подчиненного, иначе делегирование теряет смыл.

Безусловно, я продемонстрировала максимально долгий путь делегирования. На практике все зависит от вашей способности ставить задачи и правильно организовать процесс делегирования, а также расторопности, подготовленности и желания вашего подчиненного.

**Секретные шаги делегирования полномочий**

Процесс «Делегирование» состоит из следующих этапов:

1. Анализ задач и функций руководителя
2. Планирование что, кому, когда делегировать
3. Коммуникация с подчиненным
4. Обучение и сопровождение подчиненного
5. Контроль и анализ ситуации
6. Обратная связь подчиненному

Мы с Вами прошли первые два этапа

Третья часть самого процесса делегирования — это непосредственная встреча с выбранным подчиненным. Итак, нам необходимо пройти следующие шаги.

**Формирование атмосферы доверия**

Делегирование, как и любую коммуникацию, мы начинаем с формирования атмосферы доверия, задача которого эмоционально подготовить подчиненного к разговору, настроить на позитивный рабочий регламент встречи. В этом случае руководитель может похвалить подчиненного за конкретные результаты, уточнить как идут дела, что происходит и т. д.

**Обоснование предложения**

Далее нам необходимо сообщить подчиненному о цели нашей встречи. Формулировка может быть примерно следующей: «Я бы хотел обсудить с тобой расширение круга твоих задач, и вот это чем вызвано…». В этот момент мы сообщаем в общих чертах суть делегируемой задачи. И далее, вам необходимо обосновать с точки зрения подчиненного причину, по которой делегирование имеет ценность и важность для подчиненного и для компании.

Даже если целью делегирования является сокращение временных затрат, по сути это ваша задача и к подчиненному, она не имеет никакого отношения. Но подчиненному необходимо сообщить то, почему вы доверяете ему это дело. В этом случаев качестве аргументов могут подойти разные варианты, начиная от того: «Я вижу, что тебе уже неинтересно и скучно, поэтому я решил…», или «Я вижу, что у тебя есть потенциал для профессионального роста и тебе необходимо дальше развиваться, поэтому я предлагаю и…» и, заканчивая тем, что «Я только тебе могу доверить это дело. Ты очень хорошо справляешься с такого рода задачами, мне нужна твоя помощь…». В таком разговоре также нужно объяснить, почему эта задача важна для подчиненного и что ее выполнение ему дает.

Для некоторых сотрудников нужно объяснить, чем является такая задача в рамках компании. Например, если формирование кадрового резерва — это политика компании, то об этом важно сообщить подчиненному: «Моя задача, как и задача любого руководителя, заключается в том, чтобы подготовить себе качественного приемника. И ты являешься одним из кандидатов на эту должность. Поэтому мы должны расширять с тобой круг твоих задач, для того, что бы ты умел их выполнять».

**Получение обратной связи от подчиненного**

Перед тем, как согласовывать, что и как делать, нам нужно выслушать мнение подчиненного по вашему предложению.

Как правило, первая реакция подчиненного — эмоциональная. И руководитель может с легкостью увидеть мотивацию (желание) подчиненного к развитию, расширению профессиональной деятельности и др. Делегирование может не состояться, если подчиненный не проявляет интерес к новым задачам. В данном случае причины может быть две: либо Вы как руководитель допустили ошибку на этап планирования и выбрали не того подчиненного, либо Вам не удалось правильно донести и обосновать свое предложение. Но даже в этом случае руководителю стоит еще раз аргументировать свое мнение.

Важно помнить, что реакция подчиненного может быть в двух форматах. Первый формат, относится к подчиненным с метапрофилями «ориентация на результат», «мотивация стремление». Такие подчиненные вначале говорят «Да», потому что для них это некий вызов. Но могут не рассчитать свои возможности. И поэтому с ними важно проговорить эти моменты, спрашивая: «Откуда ты возьмешь время на выполнение этой работы, как ты будешь собирать информацию» — проговаривая те риски, которые будут лежать при выполнении этой задачи.

Второй формат относится к подчиненным «с мотивацией избегание», «ориентацией на процесс». Такой сотрудник будет много задавать вопросов по процессу, по срокам выполнения и так далее. Те возражения, которые по многим причинам могут не озвучиваться подчиненным, нужно затронуть самостоятельно, для этого у нас была часть подготовки к делегированию.

Но, если подчиненный не продемонстрировал мотивации к выполнению данной задачи, вам стоит поискать другого подчиненного.

**Постановка задачи**

Далее мы четко объясняем задачу и алгоритм ее выполнения, и сделать это можно несколькими способами. Вспоминая ситуационное управление, мы можем идти по схеме, задавая вопрос подчиненному: «Как ты думаешь это можно выполнить?». При этом стоит понимать, что если это задача очень высокого уровня, делегируя ее, мы передаем ответственность подчиненному за ее выполнение. И поэтому, будет правильным, сообщить подчиненному о том, как вы это делаете. При этом, после второго или третьего выполнения подчиненным новой задачи, вам стоит спросить его: «Как можно сделать по-другому, что бы улучшить выполнение данной задачи?». Таким образом, мы сообщаем задачу, из чего она состоит, сколько она занимает времени, с кем происходит коммуникация, какие полномочия будут у вашего подчиненного.

Далее объясняете:

* Как вашего подчиненного будут знакомить и представлять другим участникам, которые задействованы в этом процессе, его полномочия.
* Как будет происходить процесс делегирования в части обучения и поддержки. Здесь оговаривается абсолютно точно: когда мы будем разговаривать по поводу этой задачи и заранее согласовывается данный график. Например, по 15 минут каждый день в 12:00.
* Что ответственность за выполнение данной задачи уже ложится на нашего подчиненного.
* Промежуточные контрольные точки, по которым будет осуществляться контроль с вашей стороны.

Конечно же, для вас понятно, что вся ответственность, как руководителя департамента, по поводу происходящего в департаменте лежит исключительно на вас, потому что мы отвечаем за работу доверенного нам подразделения. Но в тоже время, подчиненный, которому мы делегируем выполнение определенной нами задачи, должен также нести ответственность перед вами за выполнение этой задачи. И поэтому важно проговорить этот момент перед подчиненным, сказав примерно следующее: «В первый раз, я буду тебе помогать, но в дальнейшем ответственность за качество и скорость выполнения полностью принадлежит тебе и от этого зависят такие параметры…».

**Завершение коммуникации по делегированию**

Последний этап требует с одной стороны рационального подхода и в этом руководителю может помочь техника резюмирования встречи, а с другой стороны — эмоциональной поддержки, которая может быть выражена, например, в виде благодарности за поддержку и/или рукопожатия.

Процесс делегирования на этом не заканчивается, но завершается процесс первой коммуникации с подчиненным.

Вот таким образом работает функция делегирования. Пересматривая весь процесс делегирования, становится ясно, что делегировать в один момент все и всем невозможно: на это уходят месяцы и годы. Еще одной важной вещью в делегировании является вопрос: «Делегированная задача делегируется навсегда?». И ответ здесь будет следующим: многие задачи можно делегировать навсегда. Но есть задачи, делегируя которые, с точки зрения управления, можно потерять часть оперативной информации необходимой для корректного принятия решения руководителем. Поэтому некоторые задачи можно делегировать с пометками: «когда я в отпуске», «когда я занят» и так далее. Объяснив подчиненному, что только по моей просьбе ты будешь выполнять эту задачу, а в остальное время это буду делать я. Так применяется частичное делегирование. При этом мы достигаем следующих вещей. В случае необходимости, мы имеем подчиненного, который на 100% умеет выполнять данную задачу. Не загружаем этого человека и можем когда нам это необходимо выполнять эту задачу самостоятельно.

Данной информации достаточно для того, что бы успешно делегировать свои полномочия.

# 8 заблуждений о том, какие качества выдают лидера

И о том, как он должен принимать управленческие решения

**1. Лидер всегда опирается на логику и рациональные доводы**

Но оказалось, что это не так. Ученые из США давали лидерам описание различных бизнес-ситуаций с вариантами решений и просили выбрать верные. Пока управленцы выполняли задание, их мозг сканировали с помощью МРТ. Выяснилось: сильнее всего у управленцев активировалась не префронтальная кора мозга, отвечающая за логику и рацио, а другие его зоны – управляющие эмоциями и социальным интеллектом. Вывод: стратеги руководствуются больше интуицией и знанием социума.

**2. Цейтноты мобилизуют лидера, вызывают у него вдохновение**

Это серьезное заблуждение. Сжатые сроки повышают у человека уровень стресса. Это приводит к тому, что активизируются те зоны мозга, которые способствуют поиску выхода из ситуации. Казалось бы, это хорошо. Но не настолько. Стресс подавляет те участки мозга, которые отвечают за творческое мышление, которое необходимо, чтобы найти креативное решение.

**3. В ответственные моменты стратег концентрируется**

Да, такое умение необходимо. Но оно недостаточно, чтобы выработать наиболее эффективный план действий. Для этого необходимо уметь не концентрироваться, а расслабляться. Мыслить не трезво, а бесконтрольно. Как показали исследования, выигрывают те управленцы, которые в проблемных ситуациях могут на время отвлечься, позволить мыслям существовать самим по себе (например, медитировать). Благодаря этому начинает активно работать та часть мозга, которая отвечает за творчество.

**4. Настоящий лидер всегда испытывает легкую неуверенность в себе и в начинаниях**

Якобы это заставляет лидера действовать, просчитывать риски, делать упреждающие шаги. Между тем психологи уверяют, что чувство неуверенности возбуждает зоны мозга, провоцирующие тревогу, подавленность и недовольство. Пребывая в таком состоянии, человек испытывает страх и не может адекватно оценивать ситуацию, видеть ее во всем многообразии. В итоге он принимает неверные решения. Например, боясь кризиса, запрещает нанимать новый персонал или закупать новое оборудование. Но возможно, это помогло бы обогнать конкурентов.

**5. Стратег должен быть жестким, уметь вынуждать людей действовать так, как нужно**

Английские психологи провели эксперимент: пригласили сотрудников и попросили их вспомнить лучшие моменты их работы с руководителем-лидером. В это время мозг сотрудников исследовали методом нейровизуализации. Наибольшую активность показали зоны мозга, отвечающие за положительные эмоции и социальный интеллект. Следовательно, настоящие лидеры могут вызывать у сотрудников позитивные эмоции.

**6. Лидер знает, чего хочет, и настаивает на своем, игнорируя «посторонние шумы»**

Под «посторонними шумами» подразумеваются мнения других людей, их взгляды на ситуацию и возможное решение проблемы. Существует мнение, что настоящий лидер на все это не реагирует, так как это может помешать ему приступить к делу и довести его до конца. Это правда лишь отчасти. На самом деле лидер должен уметь взглянуть на ситуацию глазами других людей, услышать их разумные доводы. Тогда он примет верные решения.

**7. Чем выше интеллект у успешного управленца, тем лучше**

Исследователи компании Detech с помощью тестов способностей выяснили: руководителю нужен лишь определенный интеллектуальный уровень (не самый высокий). Без него человек не сможет стать лидером в принципе. А вот выше этого уровня связи между интеллектом и успешностью нет. Чтобы быть лидером, человеку требуются интуиция, воля, опыт, упорство.

**8. Лидер должен быть первым, но последнее слово – за ним**

Если управленец будет поступать так, он отобьет инициативу у сотрудников, демотивирует их и лишится поддержки коллектива. Напротив, настоящий лидер не занимается микроменеджментом, а дает возможность подчиненным быть самостоятельными, принимать решения. Особенно сотрудникам, которые опытнее руководителя-лидера. Он ведет себя с ними непритязательно, не мешает им работать, справляться с вызовами, умело мотивирует.

**Какие качества присущи настоящему лидеру?**

# 7 преимуществ, которые дает руководителю умение лениться

7 преимуществ, которые дает руководителю умение лениться. Он не стремится во все вникать и все делать лично. И выигрывает?

**1. Управленец не отвлекается от важного**

А значит, во-первых, не забудет о наиболее важном и, во-вторых, выполнит это наилучшим образом. Скажем: подсчитает затраты и посмотрит, где они большие, на чем можно сэкономить. Либо выявит ненужные потери ресурсов, разработает проект, предложит план его реализации и расстановки людей. Словом, не станет распыляться на мелочи, будет более эффективным менеджером. Когда руководителя постоянно отвлекают, он работает хуже.

**2. Руководитель реже испытывает стресс**

Стресс возникает из-за необходимости постоянно переключаться. Например, к начальнику вбегает подчиненный и просит срочно решить какой-то вопрос. Шефу приходится отвлекаться, быстро вникать в суть проблемы, осмысливать ее и выдавать решение. Это отнимает много энергии и вызывает стресс. Плохо, если такое продолжается весь рабочий день.

**3. Подключает к выработке решения подсознание**

Это происходит по следующей причине: если управленец позволяет себе вечером забыть про рабочую проблему и заняться личными делами, уделяет им достаточно времени, то в результате включается подсознание (сознание ему не мешает!). Оно и подыскивает подходящее решение. Ведь исходная информация о проблеме ранее уже была заложена в голову.

**ПРИМЕР**

Анастасия М. работает HR-директором в крупной торговой компании. У нее есть два ребенка, два года назад она развелась с мужем. На ней еще и престарелые родители. Чувствуя свою ответственность за близких и стремясь обеспечить их всем необходимым, Анастасия усиленно работала, постоянно надолго задерживалась, в будни появлялась дома, когда дети уже спали. У женщины накапливалась усталость. Но неожиданно дама влюбилась. Она стала стараться больше времени проводить с возлюбленным. Нужно еще уделить время и детям! Анастасия стала позже приезжать на работу и раньше уезжать. Так продолжалось полгода. В какой-то момент у нее возникло ощущение, что она забросила работу, а значит, возможны проблемы. Но когда подвели итоги полугодия, выяснилось, что у HR-директора самые лучшие за последние годы показатели. Она поняла, что в принципе все успевала, более того, смогла реализовать проекты, на которые прежде не хватало сил. Теперь были и силы, и ясность мысли.

**4. Не донимает подчиненных, ставит реальные сроки**

Трудолюбивые руководители часто пребывают в состоянии повышенной тревожности из-за работы, стремятся перестраховаться, чтобы успеть все в срок. Такой шеф рассылает подчиненным электронные письма по выходным дням и по вечерам, посещает всевозможные встречи и совещания, ставит все больше задач, сокращает сроки. Это сильно демотивирует сотрудников и разрушает команду. Но разумно ленивый управленец не делает ничего из того, что описано выше. И сохраняет команду, а сотрудники работают лучше.

**5. Делегирует работу даже над самыми сложными проектами**

А значит, не делает все сам, но вовлекает в работу сотрудников, позволяет им почувствовать ответственность за работу и сопричастность компании. Подчиненные расценивают делегирование как проявление доверия к себе со стороны шефа и стараются работать лучше, чтобы оправдать это доверие. А управленец может подумать о глобальных вещах.

**6. Подбирает сотрудников с энтузиазмом и с серьезным хобби**

Это правильные сотрудники. Энтузиасты, увлеченные работой, легче берутся за сложные и амбициозные проекты, способны идти на риск и добиваться внушительных результатов. А те, у кого есть серьезное увлечение, часто оказываются эффективными работниками. Они не хотят, чтобы за ними висели хвосты по работе – это мешает спокойно заниматься своим хобби. А потому стараются не отвлекаться от работы, чтобы эти хвосты убрать.

**7. Лучше фокусируется на сложных задачах**

Во-первых, умному ленивому шефу ничто не мешает (он передал массу дел подчиненным), во-вторых, у него есть силы, в-третьих, он не разбрасывается по пустякам, а потому видит главное и может потратить на это главное больше моральных, психических и физических ресурсов. Словом, готов к рывку, способен оперативно и качественно выполнить сложную задачу.

# 5 важных привычек успешных директоров, по данным 12-летнего исследования

* Новый отчет, опубликованный Harvard Business Review, сообщил главные детали 12-летнего исследования генеральных директоров, которое показало, как они управляют своим личным временем.
* Среди данных было то, чем руководители занимаются во время работы и за её пределами, а также обнаружило 5 привычек, нужные любому директору, желающему быть максимально успешным.
* Предпочтение личным встречам, короткие совещания и доверие подчинённым – вот лишь три примера из этого списка.

Работа генеральным директором в крупной компании – это необычайно тяжелая жизнь.

Конечно же, они получают солидные деньги за свою работу – в среднем около 12.1 миллиона долларов в 2017 году – и имеют массу ресурсов в своём распоряжении, включая других руководителей и сотрудников под их руководством.

Однако последний отчёт Harvard Business Review рассказал о главных деталях 12-летнего исследования генеральных директоров, которое показало, как руководители справляются с самым недостающим ресурсов в сфере их деятельности: временем. Генеральные директора являются внутренним и внешним лицом компании, они несут ответственность за всё, что происходит внутри организации. Они должны сотрудничать с «акционерами, клиентами, сотрудниками, советом директоров, средствами массовой информации, правительством, общественными организациями и так далее», - сообщает отчёт. Учитывая это, они могут работать буквально без остановки, но у них всё равно всегда будет невыполненная работа. Итак, как же им удаётся управлять своим личным расписанием?

Исследователи изучили то, как управляют своим временем 27 генеральных директоров – две женщины и 25 мужчин – в течение квартала, или трёх месяцев, каждый. Их компании имеют средний годовой доход в 13.1 миллиард долларов.

Данные продемонстрировали, чем занимаются генеральные директора на работе и за её пределами, а исследователи обсудили результаты и сферы потенциального улучшения.

Вот важные выводы о секретах продуктивности, которые каждый из нас может позаимствовать у самых «больших шишек» по всем Соединённым Штатам.

**1. Предпочтение личным встречам**

Все мы знакомы с потоком рабочих электронных писем. Генеральные директора тоже не защищены от этого давления. Исследование обнаружило, что электронная почта, несмотря на свою теоретическую эффективность, зачастую является неэффективным способом коммуникации и забирает много времени, но лидеры имеют проблемы с избеганием электронных писем. «Генеральные директора попадают в бесконечный поток информационных электронных писем. Они чувствуют давление, так как игнорирование этих электронных писем может быть знаком грубости», - отмечает HBR.

Решение этой проблемы, как для менеджеров, так и для всех остальных, достаточно простое: понять разницу между электронными письмами, которые требуют ответных действий, и теми, которые таковых не требуют. Слишком большое количество ответов, особенно в свободное время, даёт неправильный сигнал персоналу.

Вместо этого, стоит отдать предпочтение видеоконференциям или, что ещё лучше, личному общению. Это «лучший способ для генеральных директоров, чтобы оказывать влияние, понимать происходящее и продвигать актуальную повестку дня, которую нужно распространить и расширить», - сообщает отчёт. Кроме того, это умножает количество человеческого взаимодействия, которое способствует выстраиванию доверия и единства.

**2. Формируйте понятную повестку дня – и давайте знать о ней остальным**

Со столь большим потоком проблем, приходящих на их рабочий стол, генеральным директорам нужно определить наиболее приоритетные задачи. «Наше исследование обнаружило, что им следует составлять подробную личную повестку дня, и именно этим занимается большинство директоров», - сообщает отчёт. Без такой повестки дня их ограниченное время будет украдено разнообразными факторами, «а самое главное – работа не будет сделана».

Повестка дня может быть чем-то простым, вроде списка дел, записанного на стикеры, или более конкретизированный список целей на длительный период времени. В среднем, исследуемые директора тратили 43% своего времени на вещи, способствующие их планам, они чувствовали себя намного лучше, когда им удавалось выделить больше времени на эти задачи. Кроме того, важно обновлять эту повестку дня при необходимости, чтобы она соответствовала общим миссиям, а также сообщать о намеченных планах другим руководителям и членам команды, чтобы все могли работать в одном потоке.

**3. Доверяйте и полагайтесь на людей, находящихся под вашим контролем**

Человек на вершине служебной иерархии настолько хорош, насколько хороши его прямые указания. Люди, находящиеся ниже по служебной лестнице, «занимаются всеми ключевыми элементами бизнеса и предлагают генеральным директорам огромные возможности для использования», - сообщает отчёт.

«Команда руководителей, работая вместе, может стать тем самым связующим звеном, которое поможет генеральному директору объединить компанию и заставить её работать правильно». Исследование обнаружило, что 46% времени генеральных директоров тратится на работу с непосредственными подчинёнными, а лидеры склонны проводить больше времени с теми сотрудниками, в которых более всего уверенны.

С другой стороны, слабости вашей команды могут создать значительные проблемы. «Главная ошибка генеральных директоров – недостаточно высокие стандарты при отборе непосредственных подчинённых», - обнаружило исследование. Лидерам необходимо оставаться на связи с отделами по всей организации для реализации дальнейших целей. Если же они обособлены, то это задел для будущего провала.

**4. Стараться проводить совещания быстро и эффективно**

Многие из нас хотели бы сократить поток совещаний в корпоративной жизни. Но для генерального директора, который ответственен за всё происходящее, и который может сделать некоторые вещи только лично, выясняя насущные вопросы в групповом обсуждении и устанавливая необходимые решения и стратегии для достижения результатов. Исследуемые лидеры тратили поразительные 72% своего рабочего времени на совещания.

Впрочем, это вовсе не значит, что они всегда эффективны. Некоторые совещания проводятся без весомых причин, а лишь по привычке, обнаружило исследование. «Генеральным директорам следует регулярно пересматривать, какие совещания действительно необходимы, а какие могут быть делегированы, а также следует избавиться от совещаний, которые были привычкой на предыдущей должности», - утверждает HBR. Лидерам также следует обратить внимание на сокращение времени проведения совещаний, чтобы сделать их более эффективными. Многие из них могут быть запросто сокращены в половину, оставляя больше времени на другие дела, с которыми вам предстоит столкнуться.

**5. Разделяйте профессиональную и личную жизнь**

Работа генеральных директоров всепоглощающа, как подчёркивает HBR. Они постоянно работают и всегда могут работать ещё больше. Исследуемые лидеры работали в среднем по 9.7 часов в рабочий день, 3.9 часов в выходной и по 2.4 часа в дни отпуска. В общей сложности, за неделю они проводили по 62.5 часов за работой. «Работа генерального директора безжалостна», - говорит HBR. Он или она должны тратить время на каждую прослойку организации и не могут делегировать все свои дела. Путешествия являются жизненно важным элементом.

Чтобы бороться с этим авралом, генеральные директора не могут перегружать свой личный график, делая вид, что так и должно быть. «Генеральным директорам нужно устанавливать границы, чтобы они могли сохранить своё здоровье и свои взаимоотношения с семьёй и друзьями», - обнаружили HBR. В среднем исследуемые лидеры тратили примерно по 6.9 часов на сон. Многие регулярно занимались спортом, уделяя на фитнесс примерно по 45 минут в день.

«Чтобы поддерживать себя в условиях интенсивной работы, генеральным директорам нужно тренироваться – точно так же, как это делают профессиональные спортсмены», - подытоживает отчёт. Кроме того, лидеры проводят своё свободное время с семьёй или тратят его на свои увлечения. Все эти вещи вместе взятые помогают поддерживать ваше физическое и психологическое здоровье, чтобы подготовить вас к сложностям следующей рабочей недели. Без них же вы никогда не сможете быть полностью продуктивными.

# Природный дар: 6 качеств настоящего лидера

На первый взгляд лидер и руководитель — одно и то же, но на самом деле разница огромна

Я придерживаюсь мнения, что с талантом лидера надо родиться. Руководителем же, напротив, может стать каждый, кто имеет мотивацию и сильную внутреннюю дисциплину. Да, есть масса программ, которые учат лидерству, но на выходе человек получает лишь некоторые навыки управления людьми. Потому что очень велика роль внутреннего стрежня и личных качеств, которые сложно форматировать тренингами.

Всегда было интересно сравнить ключевые качества лидера и руководителя. На первый взгляд кажется, что они одинаковы, просто названы разными словами. Но если вдуматься, разница огромна — такая же, как между руководителем и лидером.

**Способность рисковать/способность «организовать принятие решений»**

Лидер умеет работать с рисками и не отказывается от идеи из-за неопределенностей. Например, перед лидером стоит вопрос: запустить новое фармацевтическое производство в России или ограничиться контрактным производством. Лидер грамотно оцифрует все риски или хотя бы те, которые можно просчитать, и докажет, что компания в случае запуска производства получит возможность стать лидером рынка. Руководитель проанализирует ситуацию и обязательно организует принятие решения, собрав совет директоров для этого случая.

**Самоирония/чувство юмора**

Это своего рода проявление эмоционального интеллекта. Легко шутить над окружающими. Но совсем немногие умеют посмотреть на себя со стороны, еще меньше — признать свои ошибки прилюдно, и только единицы — сделать это в позитивной манере, не посыпая при этом голову пеплом. К примеру, если проигран тендер, руководитель, как правило, собирает своих подчиненных, чтобы указать на их ошибки, при этом может пошутить по поводу чужих недоработок. Лидер же в ироничной форме проанализирует те ошибки, которые он сам допустил, а когда дойдет время до разбора полетов команды, у сотрудников уже не будет страха и напряжения. Без самоиронии вообще сложно управлять людьми, а тем более и мотивировать. Потому что личный пример по-прежнему производит неизгладимое впечатление на команду.  Руководителю же будет достаточно чувства юмора для разрядки сложных конфликтных ситуаций.

**Умение заряжать команду/умение общаться**

Часто слышу, что время харизматичных лидеров в прошлом. Может быть, где-то в Европе это так, но не в России. Если ты не умеешь зажигать, за тобой не то что не пойдут подчиненные, они даже не услышат задач. И дело здесь не в ораторских способностях, а в умении вкладывать энергию в свои слова. Для лидера способность «энергизировать» людей и пространство необходима как воздух, а вот руководителю нужно уметь общаться: слушать и правильно слышать, грамотно презентовать свои идеи.

**Умение управлять сложными проектами/умение делегировать**

Лидер сам должен уметь управлять сложными проектами. При управлении проектом есть возможность выступить в роли «играющего тренера», который сам ведет проект, делясь при этом своей экспертизой с командой. Руководитель, как правило, должен уметь грамотно распределить роли сотрудников в проекте и спокойно делегировать задачи. Например, нужно подобрать большое количество персонала на новый завод эффективнее. Лидер на начальном этапе грамотно выстроит коммуникацию на всех уровнях проекта, которая станет залогом успеха. Руководитель же соберет отдел персонала и распределит роли и зоны ответственности, что не гарантирует необходимого вовлечения линейных менеджеров на старте проекта.

**Умение работать в матрице/умение ставить задачу**

Еще одна способность лидера — умение работать в матричной структуре, которая сейчас доминирует в крупных и средних компаниях. Мы привыкли работать в структурах с вертикальным подчинением: руководитель управляет своими прямыми подчиненными. Матричная структура подразумевает совместную работу  по функциям или проектам. То есть кроме прямого руководителя появляется еще и матричный, с которым нужно работать в рамках проекта или функции (закупки, продажи и т. д.). Например, запускается проект по аутсорсингу контактных центров в пяти европейских странах, и назначен ответственный из России. В каждой стране свои рыночные условия, разная экспертиза в выстраивании бизнес-процессов контактных центров. Что сделает сначала лидер: потратит время, чтобы понять мотивацию участников проекта, и постарается вовлечь их в проект по-настоящему, а не формально. Обычный руководитель напишет формальное письмо с приглашением на общий звонок, где будет анонсирован план проекта.

**Способность мечтать/амбициозность**

Много нужно современному лидеру, но скажу честно, есть одна материя совершенно необходимая — способность мечтать и заражать других своими мечтами. Именно мечты все время заводят наш внутренний мотор на движение вперед. Например, лидер мечтает создать гаджет, чтобы сделать жизнь миллионов людей более комфортной, он объединяет вкруг себя людей мечтой, которую разделяет каждый член команды. Руководитель будет вести проект по запуску нового продукта, скрупулезно отслеживая все сроки, не поощряя новые идеи, которые могут вызвать сбой сроков, потому что им руководит амбиция получения повышения по службе как можно скорее.

# 10 личных качеств хорошего руководителя (а может, это вы и есть?)

Все мы не раз сталкивались с отвратительными руководителями, которые были не способны справиться со своими обязанностями. Я уже писал об отличительных качествах плохого начальника.

На этот раз поговорим о том, какими качествами должен обладать хороший руководитель.

Статья основана на комментарии одного из читателей (огромное ему спасибо!), дополненном моими собственными рассуждениями.

Мне довелось поработать с разными компаниями - большими и малыми, и я не раз видел все нижеописанное на живых примерах.

Талантливые руководители и эффективные менеджеры:

1. **Обеспечивают четкое руководство и ставят ясные цели**  
   Капитан должен твердой рукой вести свой корабль по намеченному курсу. Если лидер не знает, к чему следует стремиться, его подчиненные также не могут этого знать. Я имею в виду не только конкретные проекты, но и цели компании или отдела в целом. Руководитель должен четко осознавать их и уметь донести свою мысль до сотрудников.
2. **Несут ответственность за свои действия и возлагают посильную ответственность на других**  
   Иными словами, они подают пример окружающим. Стандарты, которые применяются для оценки качества работы, должны быть едиными для всех. Руководитель должен делить со своими подчиненными и радость победы, и горечь поражения.
3. **Умеют решать проблемы**  
   Одним из общих качеств всех талантливых руководителей является умение конструктивно решать проблемы. Они не только способны быстро определить, что идет не так, но и предложить необычные пути справиться с затруднениями.
4. **Отказываются от детального контроля**  
   Талантливые руководители умеют эффективно делегировать полномочия. По словам комментатора, эти люди способны "уволить себя сами", то есть не вмешиваться в рутинные процессы и не стремиться контролировать каждый шаг. Умение делегировать полномочия - это вопрос доверия, кстати говоря.
5. **Принимают эффективные решения**  
   Лучшие руководители умеют принимать правильные решения. Они не склонны проявлять неуверенность. Они действуют быстро и без страха, а затем в полной мере несут ответственность за свои поступки (см. п.2).
6. **Ценят людей превыше всего**  
   Лучшие руководители осознают необходимость удовлетворить потребности как клиентов, так и сотрудников.  Они готовы выслушать и обсудить любую проблему. Они понимают, что счастливые люди работают гораздо эффективнее.
7. **Распространяют свое влияние не только на подчиненных**  
   Разумеется, в любой компании есть своя иерархия, однако талантливые руководители имеют способы влияния на тех, кто находится с ними на одной ступени или располагается на более высоких ступенях карьерной лестницы. Во многих случаях это связано с умением общаться, управлять ожиданиями и обращаться за помощью в случае необходимости.
8. **Ценят окружающих**  
   Каждый из нас нуждается в поддержке и положительной оценке. Лучшие руководители осознают значимость вклада в общее дело. Это вовсе не означает, что они предоставляют своим сотрудникам многочисленные бонусы или особые привилегии. Они просто никогда не забывают демонстрировать им свое уважение и признание.
9. **Всегда честны**  
   Нет ничего хуже невыполненных обещаний. Руководитель, который всегда держит свое слово, достоин называться одним из лучших. Доверие - неотъемлемая составляющая отношений между начальником и подчиненным.
10. **Уравновешены и преданы своему делу**  
    Все великие руководители, которых я встречал, испытывали неподдельный интерес к своей работе. Они буквально дышали ею и стремились исполнять свои обязанности на высшем уровне. И при этом всегда находили время на личную жизнь. Они знали, как важно уделять достаточно времени семье. И вдохновляли своих сотрудников личным примером.

Наверняка существуют и другие личные качества, свойственные хорошим руководителям. Выше представлены 10 самых важных из них. Быть может, вы захотите дополнить мой список. Был ли у вас опыт работы с руководителем, обладающим одним или несколькими подобными качествами. Пожалуйста, поделитесь этим в комментариях.

# Хочешь быть лидером? Будь им! - 11 важных качеств лидера нашего времени

6 апреля 2018

Лидер — это не начальник. Лидер — это лучший среди равных, человек, который добровольно принят всеми остальными, такими же талантливыми. Лидер не травит подчиненных в страхе, что появится кто‑то умнее и составит ему конкуренцию. Главное качество лидера — это не умение вести за собой или убеждать. На все есть подчиненные, и умный топ-менеджер найдет таких людей, даже если иногда убеждать и давать энергию будет он сам. Главное качество лидера — личная ответственность. Лидер всегда хочет прыгнуть выше головы, и часто ему это удается. Лидер – это прежде всего тот, кто ставит перед собой исключительно амбициозные цели. А самое главное – он этих целей достигает, превосходя результаты коллег по отрасли. Уровни лидерства Лидерство условно делят на два уровня. На первом руководитель проявляет спокойствие в ситуации неопределенности. Он быстро действует и реагирует, приспосабливаясь к обстоятельствам. На втором ‑ создает для бизнеса благоприятные условия работы вне зависимости от обстоятельств: за короткое время формулирует и ставит перед командой задачи; устанавливает умеренный контроль, не мешая людям творчески проявлять себя; дает сотрудникам долгосрочную мотивацию, чтобы они не разочаровались в поставленных целях. Чтобы стать истинным лидером на позиции генерального директора или собственника, необходимо подняться на второй уровень. Качества и навыки, необходимые лидеру в наше время Лидеру хватает воли быть оптимистом. Слово «пессимист» придумал Шопенгауэр. Так вот, он говорил, что самое большое счастье – это веселый нрав. Мысли лидера всегда должны быть позитивными, так как это взгляд за горизонт. А исходящие от лидера флюиды ощущают все сотрудники в компании. Воспитывать лидера в себе нужно ежедневно. Не имеет смысла ругать подчиненных, если начальник подает плохой пример. Если ты приходишь на работу поздно и ругаешь за опоздания сотрудников, то виновен только ты. У них нет образца для подражания. Само понятие «лидер» – многогранное, чтобы вести за собой людей придется обучиться многому. К чему стремиться, куда идти, как действовать – ответы на эти вопросы можно найти в бесплатном курсе Школы Генерального директора Лидер самокритичен. Это аксиома. Как в спорте: победа – заслуга команды, а проигрыш – вина тренера. Так же и в бизнесе. Если компания добилась феноменальных результатов, то это заслуга коллектива. А если есть какой-то недочет, то это бесценный опыт для руководителя. Если ты Генеральный Директор, ты должен обладать большей компетентностью во всех отношениях. Скажем, любое увольнение – это минус тебе. Потому что ты взял не того сотрудника, ты с ним беседовал и не разглядел, что компания этому человеку не подходит, или не смог создать предпосылок для того, чтобы таланты сотрудника раскрылись. Лидер умеет принимать решения. Готовых рецептов, которые однозначно укажут, как поступить в той или иной ситуации, не существует. Поэтому так важно умение принимать решения. Эффективный руководитель должен решать все быстро и своевременно, поэтому, как правило, он опирается на интуицию, профессиональный опыт и знания. Однако многие полагают, что решение должно отлежаться, вызреть. Для этого руководствуются так называемым правилом трех гвоздей. Это правило гласит: когда подчиненные доложили о проблеме, мысленно повесьте ее на первый гвоздь; если кто-то поинтересовался вашим решением, переместите проблему на второй гвоздь; и только после нескольких напоминаний следует перевесить ее на третий гвоздь и срочно разрешить. Но выжидательная тактика приводит к тому, что от принимаемых мер уже ничего не зависит или – еще хуже – упущена возможность в бизнесе. Лидер помнит, что мир гораздо больше, чем работа.  Работа – важная часть жизни. Но, кроме нее, есть много других занятий. Например, многим помогает абстрагироваться от сиюминутных проблем спорт: бег, плавание, просто прогулки. Благодаря переключению вы начнете видеть ситуацию в перспективе. Например, что какой-то проблеме уделяете неоправданно много внимания, а другой, более важной, напротив, мало. Движение помогает расставить приоритеты. Даже 15 минут ходьбы в обеденное время помогают держать себя в тонусе и сохранять ясность мысли. Лидер не копирует слепо чужой опыт. Нельзя просто копировать рецепты, которые кому-то подошли. Вы же другие! Скажем, американский бизнес-тренер рассказывает в своей книге, как здорово, когда вся компания в едином порыве поет корпоративный гимн. Если вам такая затея сразу не по душе, не стоит ее реализовывать, это принесет одни проблемы. В одной кофейне была очень высокая текучесть кадров из-за вспыльчивости владельца. Например, если бариста вдруг плохо пожарит кофе, мог и в челюсть получить. Предприниматель хотел, чтобы в его кофейне люди работали подолгу, и пошел учиться управлению. За три года он потратил на разные курсы не меньше 15 тыс. долл. США. Узнал, что такое командный дух, узнал, что руководитель должен вникать в проблемы сотрудников и пр. После учебы стал вести себя по-другому, прислушиваться к окружающим. И однажды на корпоративе один сотрудник сказал: «Какой же ты раньше был козел! А сейчас такой хороший начальник и так нас понимаешь!». На что владелец не сдержался и отреагировал привычным образом – ударил в челюсть. Как лидер управляет командой Лидер ответственен за настроения в коллективе. Задача лидера не в том, чтобы всех понимать и всем сочувствовать, – оставьте это близким подчиненных и психологам. Лидер способен понять, как его действия будут восприняты сотрудниками, и найти способы, которые позволят реализовать задуманное, избежав нежелательной реакции коллег. Хороший пример, иллюстрирующий нечуткость управленцев, – процедура внедрения новшеств. По статистике, не больше 20–30% преобразований дают бизнесу хоть какой-то положительный эффект – остальные лишь наносят вред. Почему? Все просто. Руководители считают, что самая лучшая стратегия – все скрывать от сотрудников: мол, чем меньше знают, тем лучше – все равно ничего не поймут. Но природа не терпит пустоты, и по компании начинают ползти слухи. А ведь стоило бы понять: люди хотят знать, что их ждет; была бы у них информация – они бы не саботировали изменения. И чуткому управленцу это ясно. Он представляет, как могут быть восприняты его действия, и предотвращает их неверную оценку подчиненными. Лидер доверяет подчиненным. Ни один человек не сделает работу плохо умышленно. Ни один человек не придет работать в компанию, только чтобы обмануть нанимателя. Не расставайтесь с сотрудниками из-за слабых показателей, а помогите людям найти себя. Например, в торговой компании руководителем розничного направления не справлялся с обязанностями. Его не уволили, а перевели на должность руководителя мéньшего подразделения – распределительного центра. И человек раскрылся. Теперь он на своем месте, и компания от этого только выиграла. Лидер не пытается изменить людей. У гендиректора работали два водителя. Один из них совсем не следил за чистотой, машина в его смену всегда грязная. Но директор не воспитывал подчиненного, не ругал его, а вместо этого 20 лет каждую неделю просто напоминал ему, что пора съездить на мойку. Зато этот водитель пунктуален – всегда приезжает ровно в назначенное время. Второй водитель без напоминания моет машину, но ему приходится повторять время и место встречи – иначе он обязательно опоздает и скажет, что не услышал, в какое время приезжать. С ним директор тоже не ругается, а звонит накануне и напоминает, во сколько приехать на следующее утро. Не пытайтесь перевоспитать взрослых людей: это неблагодарное занятие. Лидер объясняет важность вклада каждого сотрудника в общее дело. Есть такая притча. Странник увидел неподалеку от дороги огромную стройку. Он подошел к человеку, который вез в тачке кирпичи, и спросил: «Что ты строишь?» – на что тот ответил: «Я кладу кирпичи». Тогда странник спросил другого человека, и тот дал иной ответ: «Я строю прекрасный собор». Задача лидера – донести до сведения каждого работника, что он строит собор, а не просто кладет кирпичи. Лидер находит оптимальные каналы коммуникации. Лидер не будет поздравлять сотрудника с днем рождения по электронной почте – он непременно сделает это лично, поскольку ему ясно, каким мощным стимулом для коллеги станет такой жест. То же касается наказаний и поощрений: правильно выбрав для них время и место, лидер повысит воздействие этих мер на сотрудников. Лидер стимулирует сотрудников выдвигать идеи. Для этого нужно задавать работникам такие вопросы: «Как бы Вы спланировали ход этого проекта? Какие ключевые риски Вы видите? Как мы могли бы их минимизировать? Какие ресурсы у нас есть? На какой позитивный опыт мы можем опираться? Что зависит от вас, а что находится вне зоны вашего контроля?». И прежде чем изложить свое видение, руководитель внимательно слушает, что скажет коллега. Таким образом он создает пространство, где люди начинают думать, а также быстро определяет, насколько сотрудник готов взять на себя инициативу в проекте. Эффективный ли вы лидер? Узнайте у ваших коллег Попросите сотрудников ответить на эти вопросы. Затем проанализируйте результаты. Наибольшее количество положительных ответов (по 5 баллов) покажет, что вы умеете создавать удовлетворительные условия для подчиненных Отрицательные ответы (1–3 балла) продемонстрируют вам сферу, которой стоит уделить пристальное внимание. Должен ли лидер обладать харизмой Какие качества отличают харизматического лидера? Профессор Роберт Хауз из Уортонской школы бизнеса, один из наиболее уважаемых специалистов по теории лидерства, в своем основном труде «A 1976 Theory of Charismatic Leadership» («Теория харизматического лидерства, 1976») называет эти качества. Вот они: доминантная личность, безоговорочная убежденность в своей правоте, сильное желание влиять на окружающих, чрезвычайно высокая уверенность в себе. Питер Друкер считает, что лидеру завтрашнего дня будет уже недостаточно просто использовать свою харизму. Ему придется решать глобальные задачи, направленные на то, чтобы дать людям возможность работать максимально эффективно. Сейчас личностные качества и харизматическое поведение менее значимы, чем когда-либо. Джим Коллинз еще более категоричен. Он считает, что руководитель, обладающий качествами харизматической личности, на самом деле отрицательно влияет на работу компании и вовсе не способствует ее процветанию. Лучший руководитель, считает Коллинз, – это спокойный, сдержанный и даже скромный человек. Предлагать людям преследовать цели, в которых они видят смысл, – это и есть самый эффективный способ вдохновлять и объединять команду. А личное обаяние руководителя и энтузиазм, с которым он сообщает эту цель, – явление второстепенное. Именно ясность мышления, сопутствующая инициативе, вдохновляет людей на достижение поставленной цели. При отсутствии ясности мысли никакая улыбка и никакое дружелюбие не смогут удержать людей рядом с вами. Если вы харизматическая личность, то это поможет установить первый контакт и завоевать доверие команды на начальном этапе. Но содержание в конце концов оказывается более важным, нежели форма, поэтому харизма, не имеющая под собой никакой почвы, не принесет доверия окружающих. Харизме не сопутствует умение правильно решать проблемы. Харизма не подскажет правильный ответ и не научит находить его. Если Вы можете обойти на своем корабле все рифы и при этом Ваша команда останется невредимой, то не имеет значения, обладаете Вы харизмой или нет. Обязательно к прочтению! 10 незаменимых книг о психологии общения Перестаньте всего бояться. У вас все равно нет выбора. Десять советов Ирины Хакамады Как руководителю выбрать стиль лидерства в зависимости от задачи Вступление в должность директора: 10 обязательных действий на новом месте Общение руководителя с подчиненными: этика деловых отношений Существует ли женский стиль управления? И хорош ли он? 10 типов неприятных людей: как ими управлять Как оставаться лидером в непредсказуемое время Примите личную ответственность. В период стихийных перемен ставка делается на ответственную креативность. Настоящий лидер «взрывает мозг» всем, и себе в том числе, но он готов отвечать за все последующие действия. Он вытаскивает компанию из кризиса и даже добивается роста, когда правила и условия ведения бизнеса меняются каждый день. Читайте и обучайтесь. Изучайте все что угодно: от индуизма, дзен-буддизма, даосизма до биографий успешных людей — Стива Джобса, Эйнштейна, которые несли полную ответственность за свою жизнь. Почитайте книги Нассима Талеба «Черный лебедь», «Антихрупкость». В них рассказывается, как вести бизнес в условиях абсолютной хрупкости. Также советуем книги Линды Хилл. Кейт Лайнбек «Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства». Чтобы успеть прочитать большое количество книг, можно изучать их в кратком изложении. Удобно делать это с помощью КнигиКратко. Живите в кайф и сохраняйте спокойствие. Человек, который считает себя собственником своей жизни и понимает, что второй не будет, хочет сделать ее максимально успешной и счастливой. Потому что деньги — не критерий успеха. Главное — жить и работать в кайф, когда хобби превращается в работу и наоборот. Если свобода и финансовый успех соединяются, появляется самореализация. Поймайте вдохновение. Если Вы чувствуете, что иссякли, дальше уже ничего не будет — ни денег, ни успеха, ни новых идей! Турбулентность требует креативности. А креативность тесно связана с Вашим подсознанием, самоощущением и синхронизацией с собственным «я». Когда Вы понимаете самого себя, тут же находите людей на своей волне. Именно так начинается бизнес-лидерство. В турбулентное время крайне важно обрести двух-трех единомышленников, энтузиастов, которые поддержат Вашу идею и будут готовы пахать вместе с Вами. Ваше вдохновение невероятно вдохновляет и их! Снижайте риски. Один из способов снизить риски — не делать резких рывков. Не ставьте собе гигантские цели: «Миллиард к концу года!» Двигайтесь маленькими шагами. Вы видите свою цель, Вы к ней идете. Даже если ничего не расписали по графикам — не страшно. Через два-три года все поменяется так, что Ваши планы все равно посыпятся. Помните фильм «Эффект бабочки»? В стабильные времена Вы можете неправильно «махнуть крылом», сделать неудачную инвестицию — и все «проскочит». Рынок ведь растет: быстро взяли кредит, закрыли бреши, вложились и т. д. Действуете правильно и без риска — растете медленно, потому что все устоялось. А если Вы неправильно «махнули» во время хаоса, то рискуете попасть в катастрофу. Или наоборот: случайно попали в нужное время и место — и оседлали волну. «Машите крыльями», чтобы снизить риски, но с минимальной амплитудой. И все время анализируйте: попадаете в цель или нет? Ищите третий вариант. Если Вас загоняют в угол, например, банк или партнер, в котором Вы нуждаетесь, помните: Вы живете в хаосе, и в этом Ваше преимущество. Всегда есть третье решение. Под любым предлогом, самым неожиданным, чтобы никто не обиделся (в крайнем случае скажите, что кошка с инфарктом слегла), берите паузу и с командой всю ночь ищите решение. Люди привыкли жить штампами: или развожусь, или не развожусь; или женюсь, или не женюсь; или трагедия, или счастье. Уходите от крайностей! Проявляйте открытость, больше общайтесь. Выбирайтесь из дома, общайтесь. Но не в той среде, где собираются такие же, как Вы. Нужно идти туда, где люди разные, и знакомиться где угодно, хоть в магазине. Держите удар. Тренируйте стрессоустойчивость, перестаньте всего бояться, перестаньте желать стабильности и научитесь ловить кайф от бесконечных изменений. У Вас все равно нет выбора. Когда очень страшно, визуализируйте свой страх, проживите его так, как будто умерли заранее. А потом представьте, как Вы будете жить, если случится все самое страшное. Найдите решение: например, можно пойти бомжевать. Составьте план: сходите на улицу, на вокзал, поищите подходящее место. А потом посмейтесь над собой и возьмите себя в руки. Страх уйдет, и теперь вперед — на преодоление себя! При следующей панической атаке повторите упражнение. Развивайте интуицию. 70% вашей деятельности в турбулентное время должно реализовываться через профессиональную интуицию. Поможет искусство. Нужно увлечься каким‑нибудь видом искусства, пусть даже очень популярным, но так, чтобы Вас «уносило». Вот Вы летите в деловую командировку, включили музыку, именно ту, которая Ваша, — и Вас «вынесло» из самолета. Или смотрите кино — и оно Вас «взрывает». Это прямой путь к тому, чтобы добывать подсознательную информацию и использовать ее вовне.

# Лидер и руководитель: как совместить в одном лице

1 апреля 2018

Подберите на руководящую должность руководителя-лидера, и проблема эффективного руководства персоналом автоматически решится. Из статьи вы узнаете: как соотносятся понятия лидер, руководитель, менеджер; в чем сходства и различия лидера и руководителя; как нейтрализовать неформального лидера, который стал источником негатива в коллективе; как подобрать кандидата-лидера на руководящую позицию. Руководитель — это официально назначенный на управляющую должность сотрудник, который организует и координирует работу подчиненных, согласно своим должностным обязанностям. Руководитель несет персональную ответственность за результаты труда вверенного коллектива. Свое взаимодействие с подчиненными он строит в рамках решаемых задач. Скачайте документы по теме: Опросник на выявление неформального лидера.pdf Скачать в .pdf Тест «Лидер».pdf Скачать в .pdf Таблица «Характеристика лидерских качеств финансового директора ХАРЛАМОВА Е. Ю.».pdf Скачать в .pdf Скачать все документы Лидер пользуется авторитетом у остальных членов группы. Он воодушевляет сотрудников и ведет за собой. Как соотносятся понятия лидер, руководитель, менеджер Официально назначенный руководитель или менеджер группы сотрудников обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в коллективе. Поэтому именно руководители чаще становятся лидерами. Скачать документ >>> Если из поведения формального руководителя видно, что он полностью отождествляет себя с подчиненными и стремится сделать все, чтобы защитить их интересы, его становление в качестве лидера наиболее вероятно. В этом случае руководитель ничем не будет отличаться от лидера. Если формальный руководитель стремится сделать все, чтобы защитить интересы сотрудников, его становление в качестве лидера наиболее вероятно. Под лидером и руководителем понимается человек, оказывающий наиболее значимое влияние на коллектив: лидер — в системе неформальных отношений; руководитель — в системе формальных отношений. Несмотря на такое различие, и лидер, и руководитель вынуждены решать проблемы одного и того же рода, связанные: со стимулированием персонала; нацеливанием сотрудников на достижение определенных целей; заботой о средствах, при помощи которых могут быть решены производственные задачи. Качества успешного лидера и руководителя включают в себя умение: заручаться поддержкой; кооперироваться; брать на себя ответственность; завоевывать популярность и престиж; организовывать; развиваться; убеждать; разбираться в людях. Также лидеру и руководителю необходимы такие личные качества, как надежность, чувство юмора, такта и дипломатичности. Читайте также: Не всякий лидер создаст команду 8 заблуждений о том, какие качества выдают лидера. И о том, как он должен принимать управленческие решения Неформальный лидер стал источником негатива. Что предпринять, чтобы его нейтрализовать Сходства и различия лидера и руководителя В феномене лидера и руководителя наблюдаются как общие черты, так и существенные отличия, так как они близки по своей психологической сущности. Но полного совпадения нет. Разница обусловлена тем, что руководитель чаще ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер — на удовлетворение интересов группы. Сходства лидера и руководителя можно представить следующими качествами: Четкое видение того, чего хочешь и куда движешься. Увлеченность не только целью, но и самим путем к ней. Гибкость. Быть открытым всему новому и рассматривать любой жизнеспособный вариант развития событий. Оценивать по результатам. Стремление к истине и самокритика, извлечение пользы из любой информации. Риск. Готовность выйти за пределы своей зоны комфорта и попробовать что-то новое. Способность предпринимать значительные, содержательные и целенаправленные действия. Командный дух. Собирать вокруг себя ядро, команду людей, взаимодействие с которыми плодотворно для производственного процесса. Самоорганизация. Планирование времени и приоритеты. Способность сосредотачиваться на том, что более важно, перед тем как перейти к другим задачам. Различия между руководителем и лидером: Лидерство является стихийным процессом, в отличие от стабильного руководства. Руководитель назначается официально, лидер выдвигается группой неофициально. В процессе влияния на подчиненных руководитель может применять и формальные, и неформальные санкции. Лидер может использовать лишь неформальные санкции. Сфера деятельности руководителя шире, в отличие от сферы деятельности лидера. Руководитель регулирует формальные отношения, а лидер — только межличностные. Руководитель при принятии решений использует большой объем информации, как внешней, так и внутренней. Лидер может опираться только на ту информацию, которая существует внутри группы. Руководитель официально несет ответственность за деятельность коллектива и получаемые результаты, в том числе перед законом. Лидер не несет ответственности за все, что происходит в группе, если не нарушается закон. Руководитель может обладать авторитетом среди подчиненных, а может и не иметь его. Лидер всегда авторитетен, иначе он перестает быть лидером. Читайте по теме в электронном журнале Личная эффективность руководителя: как ставить цели, чтобы она возрастала Как удержать cотрудников, которые стали увольняться из-за KPI «Выполнение поручений начальника», и внедрять ли изменения, если в компании на ключевых постах свои люди, способные сыграть против меня? Как помочь управленцам восполнять энергию для дела. Выявите и устраните ее поглотители, развивайте у руководителей подразделений LQ Руководитель (менеджер) Лидер Администратор Инноватор Работает по заданным сверху целям Работает по своим целям Полагается на систему Полагается на коллектив Поддерживает движение Дает импульс движению Основа действий — план Основа действий — видение перспективы Использует доводы Использует эмоции Контролирует Доверяет Принимает решения Превращает решения в реальность Профессионален Энтузиаст Поручает Вдохновляет Делает дело правильно Делает правильное дело Уважаем Обожаем Таблица 1. Сравнительная таблица качеств лидера и руководителя Как нейтрализовать неформального лидера, который стал источником негатива в коллективе HR-специалист должен быть готов нейтрализовать неформального лидера, если его влияние на рабочую группу мешает производственному процессу или ухудшает климат в коллективе. Вариант 1. Переведите неформального лидера на более высокую должность, если есть такая возможность. Таким образом вы трансформируете негатив в позитив. Вариант 2. Поменяйте рабочую ситуацию, вовлеките лидера в бизнес-планирование и приглашайте участвовать в совещаниях более высокого ранга. Вариант 3. Назначьте неформального лидера наставником для молодых сотрудников. Разработайте для этого соответствующую программу контроля. Вариант 4. Назначьте неформального лидера и. о. руководителя на время отсутствия последнего. Вариант 5. Предложите неформальному лидеру вариант дробной карьеры. Вариант 6. Загрузите неформального лидера ответственной работой. Вариант 7. Сделайте лидера союзником руководителя. Помните, что именно неформальный лидер является источником информации для сотрудников и его помощь будет весьма ценной. Подробнее про варианты решения проблемы с неформальным лидером и о том, как можно использовать сильные стороны лидера-руководителя читайте в статье. Как подобрать кандидата-лидера на руководящую позицию На руководящую должность рекрутеру нужно подбирать не просто управленца, а лидера. Для этого используйте сравнительную характеристику лидера и руководителя. Обладает ли кандидат основными лидерскими качествами? Желание развиваться сильнее страха неудачи. Действительно ли это так, вы сможете предположить, изучив резюме кандидата с явными лидерскими задатками.   Не приемлет внутренней несвободы, даже если она обещает достаток.   В экстренных ситуациях концентрируется и действует. Оказавшись в сложной ситуации, не теряет самообладание, а начинает искать выход из ситуации. Дайте кандидату кейс, моделирующий такие сложности.   Нет страха зависимости от других людей. Возможность ошибиться в людях воспринимается как обстоятельство, которое надо преодолеть.   Способность настойчиво стремиться к достижению своих целей, увлекаться и загораться идеей, с азартом ее воплощать.   Постоянно учится эффективному управлению.   Знает, чего хочет и занимается этим. Развивает себя в нужном направлении и не тратит силы и время на то, чтобы оправдать чужие ожидания. Подробнее про подбор кандидата-лидера на руководящую должность читайте в статье. Вывод HR-специалисту важно поддерживать и развивать сильные стороны лидера-руководителя в перспективных сотрудниках из кадрового резерва. Это позволит эффективнее управлять персоналом и быстрее внедрять новшества на производстве.

# Вы сильная личность?

**Краткий список поступков, которых избегают люди, сильные духом,и которых стоит сторониться всем нам**

*Я часто пишу о вещах, которые, как я глубоко убежден, могли бы помочь каждому. Которые стоит делать всем нам, чтобы добиться счастья и успеха. Однако далеконе всегда на нашу жизнь оказывают наибольшее влияние именно совершаемые нами поступки — порою нашу жизнь способно преобразить именно то, чего мы не делаем.Я вполне допускаю, что вы из тех, кто не привык сидеть сложа руки, кто считает, что для того, чтобы чего-то добиться, непременно нужно действовать.*   
*Однако именно потому, что мы постоянночто-то делаем, некоторые из нашихпоступков мешают друг другу, и в итогевместо положительного эффектамы получаем негативный. Как правило,люди, которых принято описывать, как «сильных духом», люди, стремящиеся достичь благополучия как можно быстрее,и как можно более коротким путем, избегают совершать некоторые действия, изрядно удлиняющие этот путь.*

**В этой статье вы найдете краткий список из 20 поступков, которых избегают люди, сильные духом, и которых стоит сторониться всем нам:**

1. Они не живут прошлым

Сильные люди стараются сосредоточить все свое внимание на настоящем, а такжена ближайшем будущем. Они понимают, что мы не в силах хоть как-то повлиять на прошлое,а далекое будущее слишком неопределенное, чтобы можно было бы на него ориентироваться.

2. Они не пытаются любой ценой остаться в своей зоне комфорта

Зона комфорта — это очень опасное место. Это темная бездна, в которой можно полностью потерять себя, если оставаться там слишком долго. Всю жизнь оставаться в зоне комфорта — значит, и не жить-то толком.

3. Они не позволяют себе отмахиваться от чужого мнения

Лишь глупцы считают себя сведущими во всех сферах человеческой деятельности. Для тогои придумали мозговой штурм, чтобы не выдавливать из себе идеи, которые при таком подходе могут оказаться и негодными, а, собрав несколько человек в одном месте, ловить те идеи, которые витают в воздухе. И я советую всем запомнить раз и навсегда: хорошая идея хороша вне зависимости от того, кому она пришла в голову. Не позволяйте вашему эго одержать над вами верх, и если кто-то хочет дать вам хороший совет, примите егос благодарностью.

4. Они не стремятся избежать перемен

То, что сильные духом понимают, а слабые духом — нет, так это то, что перемены неизбежны. Пытаться избежать неизбежного — бессмысленно и глупо. Именно поэтому бессмысленно пытаться избежать перемен, и отстраниться от них — вы лишь зря потратите время и силы.

5. Они не пытаются закрыть свой разум для новых идей и знаний

Ни я, ни вы, и никто иной не может знать все. Даже те знания, в которых вы уверены на всесто процентов, могут оказаться не вполне истинными. Если вы держите свой разум закрытым — вы своими руками лишаете себя возможности узнать что-то новое. В тот миг, когдавы окончательно перестаете учиться чему-то новому, вы перестаете жить.

6. Они не позволяют другим людям принимать решения за них

Вы сами должны принимать собственные решения, равно как и нести за них ответственность — вы не можете позволить другим людям принимать их за вас. Да, я понимаю, что идея переложить ответственность на кого-то другого сперва кажется соблазнительной, но в итогевы лишь оттягиваете неизбежное — последствия ваших поступков испытаете на себе именно вы, кто бы ни принимал за вас решение. И если у вас недостаточно смелости, чтобы рискнуть ошибиться, у вас недостаточно ее и для того, чтобы в итоге преуспеть.

7. Они не завидуют чужим успехам

Когда другие люди преуспевают, вам стоит этому радоваться. Ведь если у них получилось,у вас тоже получится. Обязательно. И чужой успех никоим образом не уменьшает ваши шансына успех — не сегодня, так завтра. Не завидуйте чужому успеху. Пусть лучше он мотивируетвас на то, чтобы продолжать идти вперед.

8. Они не считают, что у них ничего не получится

Наши мысли управляют нашей перспективой, а от нашей перспективы в итоге зависит, чегомы можем добиться. Сильные духом понимают это, и используют это себе на пользу. Конечно, даже при таком подходе ваши начинания могут окончиться неудачей, но если у вас есть хотькакие-то шансы на успех, почему бы вам не рискнуть?

9. Они не жалеют себя

В жизни всякое случается. Порою она бывает очень нелегкой. Люди страдают, люди умирают…В общем, никто из нас не может ожидать, что его жизнь всегда будет радостнойи безмятежной. Вы будете оступаться и падать вновь и вновь. Вопрос лишь в том,достаточно ли вы сильны, чтобы продолжать раз за разом вставать на ноги?

10. Они не зацикливаются на своих недостатках

Да, всем нам полезно помнить о собственных недостатках, хотя бы для того, чтобы пытатьсяот них избавиться. Однако если вы действительно хотите добиться успеха, старайтесьне зацикливаться на своих недостатках, а пускать в дело ваши сильные стороны.Если вы одинаково хороши или плохи во всем, вам никогда не зайти так далеко, как вам хочется. Так что если вы довольствуетесь тем, чтобы подтянуть себя до среднего уровня, будьте готовы к тому, что и ваши успехи тоже будут средненькими. Однако если вы вовремявозьметесь за ваши сильные стороны, и сделаете их еще лучше, вероятность вашего успеха изрядно возрастет.

11. Они не пытаются нравиться всем подряд

Хорошо выполненная работа всегда остается хорошо выполненной работой, и неважно, кто оценивает конечный продукт. Вы не можете понравиться всем подряд, но вы всегда можете выполнить свою работу на совесть.

12. Они не ставят себе в вину то, что им неподвластно

Сильные духом люди знают, что они могут контролировать, понимают, что не вполнеподвластно их контролю, и не винят себя за то, что им совершенно неподвластно.

13. Они не проявляют нетерпеливости

Терпение — это не просто добродетель, это, образно выражаясь, король добродетелей. Большинство людей терпят неудачу не потому, что они недостаточно хороши, или неспособнына победу или успех. Они терпят неудачу потому, что они слишком нетерпеливы, и опускаютруки, так и не дождавшись своего звездного часа.

14. Они избегают недопонимания

Самое важное для успешной деятельности любой системы или организации — успешная связь между всеми ее составляющими. Правда, когда дело касается отдельных людей, все намного усложняется. Просто передать информацию другому человеку недостаточно — если этот человек неверно вас поймет, он передаст дальше искаженную информацию, вполне возможно, способную вам навредить. Сильные духом люди всегда стараются, чтобыих правильно понимали, и достаточно терпеливы, чтобы разбираться с неизбежныминедопониманиями.

15. Они не считают, что все вокруг им обязаны

Помните — вам никто ничем не обязан просто так. Вы живы? Вот и отлично, остальное зависит только от вас. Жизнь вам ничем не обязана. Да и другие люди — тоже. Если вы чего-тохотите… что ж, теперь у вас есть цель. Добивайтесь ее. Таков уж этот мир. И бесплатныхзавтраков в нем не бывает.

16. Они не повторяют собственных ошибок

Если вы делаете ошибку — это, в общем, нормально. Если вы ее повторяете — это ужене совсем нормально. Если же вы совершаете ту же ошибку в третий раз… может, вам пора завязывать с алкоголем и наркотиками? Нет, я серьезно. Если вы повторяете одну и ту жеошибку раз за разом, вы или глупы, или пьяны, или под кайфом.

17. Они не поддаются своим страхам

Порою этот мир бывает очень страшным местом. Но если мы приглядимся к нашим страхам… да, некоторые из них вполне оправданы, но большая их часть совершенно нелогична. Так чтоесли вы знаете, что очень хотите рискнуть ради чего-то, сделайте это. И если вам страшно, постарайтесь понять, что раз вы так боитесь неудачи, значит, выбранная вами цель действительно для вас важна.

18. Они не действуют, не обдумав сперва последствий собственных поступков

Сильные духом знают, что прежде, чем действовать, нужно сперва постараться понять,к каким последствиям в этой ситуации приведет тот или иной поступок. Если у вас есть время все продумать, просчитать и прикрыть пути к отступлению — так и поступайте. А если вы этогоне делаете даже при наличии свободного времени — то вы просто ленивы.

19. Они не отказываются от помощи

Вы не Супермен, вы не можете сделать все сами. И даже если вы можете, стоит ли это делать? Если вам предлагают бескорыстную помощь, почему бы ее не принять? Общайтесьс другими людьми. Выслушивайте их идеи, и смотрите, как они работают. Как знать,не удастся ли вам чему-нибудь научиться? А может, и вам удастся научить их паре-тройкевещей. В конце-концов, где бы мы были, если бы не помогали друг другу?

20. Они не сдаются

Это, пожалуй, наша самая большая слабость — то, что мы сдаемся зачастую тогда, когдадо заветной победы остается совсем немного. Сильные духом никогда не отступаются от того,что действительно для них важно. Они стараются заниматься лишь действительно важными вещами, отставляя в сторону то, что на самом деле не так уж и важно. И взявшись за что-то,они доводят это дело до конца. Всегда. И никаких исключений.

*Paul Hudson*

Спасибо автору. Это рациональные мысли и их посто можно применять на практике.

**14. Они избегают недопонимания**

Я попытаюсь это разложить по элементам с практической точки зрения.

Давайте разберемся, что такое понимание.   
1. Это способность а) слышать, видеть, осязать информацию... и б) осознавать то что человек получил.  
- Если челоовек не получал что-то, как он может понять о чем речь.   
- Но для понимание этого мало. Ну и что что принял и осознал.

2. Это способность человека желать находится рядом с этой информацией.   
- Типа, "а пошло оно лесом". Посмотрите за собой, как Вы отсеиваете сообщения, не желая чтобы это было у вас в голове, или даже в компьютере. Одним кликом в спам.   
-Но даже, если Вы оставили мою информацию на своем компьютере, ии даже занесли в свою оперативку сознания, это еще не значит, что Вы меня поняли.

3. Третий компонент понимания - это способность Вас стать на мою точку зрения.   
- Вы думаете как я, какое-то время, а потом возвращаетесь на свою точку зрения.

Вот это уже есть понимание.    
А) Вы меня услышали + Б) Вы захотели быть рядом с моей информацией +В) Вы посмотрели на проблему с моей точки зрения (не обязательно соглашаясь).

Эти три шага позволяют понять другого человека.

Если один из компонентов будет отсутствовать - понимания не будет.

Возвращаемся к формулировке:   
**14. Они избегают недопонимания.** То есть сильная личность, избегает недопонимания.

Что же делает сильная личность?

Видимо:   
А) Способен Вас выслушать. А не отказывается выслушать. Б) Хочет, чтобы Вы находились рядом, и не переходит на другую сторону улицы, когда увидит Вас. В) Способен видеть то, что видите Вы. А не отвергает ваше мнение "на пороге".

# Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно

**26 октября 2017**|**Мартин РивзРозелинда ТорресФабьен Хассан**

Есть известная (но, возможно, апокрифическая) история о том, как теория относительности пришла в голову Альберту Эйнштейну, когда он ехал на велосипеде. Говорят, что Уоррен Баффетт читает не меньше шести часов в день, а количество запланированных встреч сводит к минимуму. Оба эти примера разительно контрастируют с тем, как в наши дни использует свое время большинство руководителей. Многие из них становятся рабами электронной почты (один CEO полушутя описывает свою работу как [«ответы на 2000 электронных писем в день»](http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/05/26/32001-20160526ARTFIG00232-xavier-niel-mon-vrai-metier-c-est-de-repondre-a-2000-emails-par-jour.php)), а все остальное время съедают деловые встречи. При этом сосредоточенность на обработке информации, реагировании и выполнении задач — каким бы плодотворным это ни казалось, — снижает качество мыслительной работы. Мы уверены, что в сегодняшнем сложном мире руководителям корпораций необходимо овладеть искусством размышления.

Опираясь на рефлекcивное мышление, люди анализируют исходные положения, базовые представления и факты, устанавливая связи между, казалось бы, разрозненными данными. Наука мыслительной деятельности изложенная Дэниэлом Канеманом в книге «Думай медленно... Решай быстро», говорит о том, что этот тип «медленного мышления» противоположен «быстрому мышлению», необходимому при управлении автомобилем или решении математической задачи. Другими словами, рефлексивное мышление (медленное и обстоятельное) и реактивное мышление (быстрое и инстинктивное) задействуются попеременно, как при использовании переключателя. Когда одна клавиша «включена», другая «выключена».

Топ-менеджеры перегружены информацией и чаще всего задействуют быстрое мышление. Лишь некоторым CEO удается противостоять этому. Так, Билл Гейтс и Марк Цукерберг по примеру Уоррена Баффетта выделяют себе время для чтения. Это стимулирует их личное развитие и позволяет постоянно искать новые стимулы и перспективы. Президент группы Pfizer Essential Health Джон Янг отмечает, что при принятии того или иного решения рефлексивное мышление помогает ему применить комплексный и сбалансированный подход, невозможный в случае быстрых, сиюминутных решений. Опираясь на опыт руководителей такого ранга, а также на основании рекомендаций, данных гендиректорами компаний, мы предлагаем несколько простых правил, которые позволят развиться в искусстве рефлексивного мышления.

**Найдите свободное время для размышлений**. Время — это необходимое условие медленного мышления. Для формирования привычки время для размышлений должно отводиться регулярно и отмечаться в календаре руководителя компании. Как показало [исследование](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf) Гарвардской школы бизнеса, проведенное в 2015 году, в рабочем графике руководителей на индивидуальную работу обычно отводится всего 15% их времени. Предполагается, что даже такое незначительное время в основном тратится на сбор информации и рассмотрение срочных тактических вопросов, а на долю рефлексивного мышления приходится и того меньше. [Опрос](https://cmoe.com/how-leaders-spend-their-time/) 267 руководителей высшего звена в компаниях из списка Fortune 500 показывает, что личному развитию они уделяют всего 30 минут в день, обычно это происходит поздно вечером.

Не существует универсального способа найти время для размышлений. Некоторые находят его в течение недели. Например гендиректор LinkedIn Джефф Вейнер отводит от полутора до двух часов в день на размышления и характеризует это время как «самый важный инструмент для повышения производительности». «Для размышлений я использую 40-минутные прогулки, а за утренним кофе читаю статьи для личного развития», — рассказала нам Сьюзен Хаккарейнен, председатель совета директоров и соруководитель Lutron. Яна Какар из Global Managing Partner of Dalberg уделяет этому процессу три раза в неделю по 2 часа. «Мышление – это то единственное, что как руководитель вы не можете делегировать кому-то другому. Это время свято и неприкосновенно, несмотря на поток звонков, встреч и электронных писем».

Другие отводят размышлениям один день в неделю целиком. Так, Брайан Скудэмор, серийный предприниматель, основавший O2E Brands, понедельник целиком посвящает развитию и планированию оставшихся дней недели, заполненных непрерывными деловыми встречами. В понедельник он остается дома, где ему удалось создать комфортную для размышлений обстановку. Фил Либин, бывший CEO Evernote, использует для этих целей время в перелетах. В самолете он полностью отключается от повседневной работы.

**Найдите коуча**. Самым эффективным способом формирования рефлексивного мышления остается сократический метод ведения диалога. Для того чтобы стимулировать развитие такого мышления, руководителям следует чаще вступать в диалог с партнером, которому они полностью доверяют. Компетентный собеседник способен поделиться с CEO своими размышлениями по острым проблемам.

Роль партнера по дискуссии состоит в том, чтобы облегчить процесс поиска идей, сделать размышления более продуктивными, а также выработать привычку и навыки к размышлению. В диалогах Платона основная роль Сократа сводится к постановке вопросов, заставляющих учеников структурировать и ясно формулировать свои мысли. Этот метод может стать еще более востребованным сегодня, чем в античные времена.

**Составьте перечень вопросов, пробуждающих рефлексивное мышление**. Идеи не появляются просто так. Даже самые интуитивные формы мышления часто требуют стимула и вдохновения. Для лидеров бизнеса может стать полезным инструментом перечень разнонаправленных вопросов. Их можно дорабатывать, делать созвучными образу мыслей конкретного руководителя, но при всем их разнообразии в этом списке должны быть вопросы, которые имеют отношение к личному видению, стратегии, организации и лидерству, как например:

**—** Какова цель компании?

**—** Если бы я мог создать компанию с чистого листа, что бы я сделал по-другому?

**—** Если бы не было никаких ограничений, что бы я сделал сейчас?

**—** Чего я не знаю об отрасли и компании?

**—** Какую уникальную функцию могу я добавить к своей роли CEO?

**—** Какое впечатление я как руководитель хочу произвести на сотрудников и стейкхолдеров?

**Оградите себя и вашу организацию от избыточной информации.** Известная рекомендация Питера Друкера гласит: «За эффективными действиями следует спокойное раздумье» («Follow effective action with quiet reflection»). Руководители обязаны гарантировать возможность для спокойного размышления и исключить информационную перегруженность. Для этого имеются простые решения. Используйте чаты и обмен сообщениями вместо внутренней переписки, ограничьте доступ сотрудников компании к массовым рассылкам, подключите автоматическую рассылку электронных писем в течение рабочего дня, отключите все несрочные сообщения и т. д. Тьерри Бретон, CEO ИТ-компании Atos, поделился собственным опытом борьбы с электронной перепиской: в 2011 году он разработал и запустил программу «Zero-email». К концу 2013 года объем переписки снизился на 60%. Полностью от электронных писем избавиться не удалось, но его инициатива считается новаторской, тем более что за тот же период Atos удалось снизить административные расходы с 13 до 10%.

Однако информационная перегруженность остается вопросом культуры общения, проблемой коллективной зависимости. Подчас коммуникация формируется под влиянием скрытых культурных норм, довлеющих над людьми. Как вы ответите, к примеру, на на вопрос о том, за какое время сотрудники вашей компании должны дать ответ на электронное письмо? Важно установить эти нормы и гарантировать, что они установлены справедливо, а не по усмотрению каждого отдельного менеджера. Так, во Франции в 2017 году был принят закон, предоставляющий работникам право на отключение от электронной почты и телефонной связи после окончания рабочего дня. На практике крупные компании договариваются со своим персоналом о времени нахождения в офлайне, вынуждая пользоваться электронными средствами связи в нерабочее время. О результатах говорить рано, но если отключение по выходным приведет к переполненным почтовым ящикам в понедельник, закон не решит проблему. Основная задача, стоящая перед компаниями, состоит в том, чтобы шквал писем не вредил производительности. Нужны четкие и понятные всем нормы коммуникации, реализуемые на практике. Необходимо принять вариант, который позволит общаться в любое время, но даст возможность для медленных размышлений.

**Закрепите за собой образ руководителя, решающего метазадачи**. Философ Бертран Рассел сказал: «В мире слишком много работы». Как руководитель вы должны быть уверены, что вся деятельность вашей организации полезна и продуктивна, то есть поставить перед сотрудниками правильные задачи.

Человек, решающий метазадачу, прежде всего думает о решении задачи. Он критически относится к появлению идей и возникающих проблем и следит за тем, чтобы в процессе генерирования идей задавались правильные вопросы.

Сегодня одна из важнейших задач лидера — обеспечить соответствие стратегий сложной и быстроменяющейся экономической ситуации. Думающий руководитель не только подвергает сомнению саму стратегию, но сомневается и в адекватности *подходов* к ее разработке и реализации в каждом конкретном случае. В зависимости от предсказуемости, адаптивности и сложности деловой среды возможны разные подходы к стратегическому мышлению. Рефлексивное мышление служит мощным противоядием от механического использования уже известных подходов к новым ситуациям.

Руководителям не стоит вмешиваться во все детали работы, но они обязаны следить за тем, чтобы у команды были все необходимые инструменты для решения сложных задач. Если их решение выходит на уровень руководителя, он должен спросить себя, почему с этим решением не справились рабочие группы и что можно сделать, чтобы помочь им расширить границы мышления.

**Станьте примером для подражания для своих сотрудников**. Практика рефлексивного мышления может распространяться по всей организации от руководителя к подчиненным как образец для подражания. Например, гендиректор Zappos Тони Шей, следуя принятому в компании принципу прозрачности, знакомит служащих компании со своим рабочим графиком, демонстрируя таким образом, как он использует свое время, и призывает следовать его примеру.

Самый простой способ формирования привычки к размышлению — потребовать от них начать размышлять. CEO AOL Тим Армстронг потребовал от руководителей отвести одну десятую каждой рабочей недели на рефлекcивное мышление. Известны и другие способы побуждения к размышлению. Сатья Наделла, назначенный в 2014 году гендиректором в Microsoft, известен умением слушать, учиться и анализировать. Эти качества оказались важными для продвижения культуры исследования, необходимой для преобразования компании.

То, как топ-менеджеры используют свое время, непосредственно влияет на формирование корпоративной культуры. Рефлексивное мышление не должно быть привилегией просвещенного босса, руководящего организацией из простых исполнителей. По мере того как автоматизация и искусственный интеллект все больше облегчают труд сотрудников, высвобождая их время, распространение культуры размышления станет все более значимым.

Овладев искусством размышления, руководители смогут эффективнее использовать свое время, в полном объеме прилагать свои знания к решению все более трудных задач, с которыми приходится сталкиваться. Вдохновляя положительной энергией других, они смогут оградить сотрудников от перегруженности информацией и постоянного напряжения.

**Об авторах.** Мартин Ривз — старший партнер и исполнительный директор нью-йоркского офиса Boston Consulting Group, директор BCG Henderson Institute, соавтор книги Your Strategy Needs a Strategy (Harvard Business Review Press, 2015). Розелинда Торрес — старший партнер нью-йоркского офиса Boston Consulting Group, руководит CEO Advisory. Фабьен Хассан — представитель BCG Henderson Institute.

# Три признака выдающегося лидера

**2 февраля 2017**|**Дин Стамулис**

Все мы знаем расхожие стереотипы: хорошие директора – непременно экстраверты, они любят набивать себе цену и принимать рискованные решения. Но насколько эти представления пересекаются с реальностью? Что в действительности отличает руководителей компаний от прочих топ-менеджеров? И самое главное – какие личные качества в итоге помогают им становиться успешными?

О людях, оказавшихся на самой вершине корпоративной лестницы, сложено огромное количество мифов, и немало копий сломано в попытках разобраться, какие особенности определяют их успех. Итак, на что нужно обратить внимание, нанимая на работу нового руководителя компании?

Сегодня этот вопрос стоит особенно остро из-за быстро меняющейся ситуации на рынках, где цифровые инновации грозят «подорвать» чуть ли не все аспекты традиционного бизнеса. Именно поэтому Russell Reynolds Associates совместно с Hogan Assessment Systems решили провести исследование с целью отделить реальность от мифов и определить ключевые параметры лидерства, оказывающие влияние на развитие компаний. В результате мы выяснили, что энергичность, умение выстраивать приоритеты и сосредотачиваться на сути проблем, а также понимать границы своих познаний (и задействовать знания других людей) имеют куда большее значение в управлении компанией, чем такие качества, как склонность к саморекламе и экстраверсии.

Мы полагаем, что наша методика обеспечивает чрезвычайно высокую степень достоверности полученных результатов, благодаря преимущественному использованию психометрических баз данных, принадлежащих нашим компаниям. Другие исследователи, занимавшиеся этой проблемой, как правило, проводили собеседования, анализировали резюме и даже изучали голосовые паттерны. Мы же избрали более углубленный подход, составив детальные психометрические профили двухсот руководителей компаний по всему миру. Для этого мы воспользовались тремя хорошо себя зарекомендовавшими инструментами. Первым из них стал «16-факторный личный опросник» (16PF), который позволяет дать общую оценку личности, включая навыки межличностного взаимодействия, эмоциональные факторы, устойчивость и стиль общения. Второй инструмент – «Профессиональный личностный опросник» (OPQ-32), который помогает определить стиль руководства и поведения с точки зрения управленческой деятельности, включая такие аспекты, как влияние на других людей, подходы к инновационному мышлению и к самомотивации. Последним в нашем наборе методик стал «Анализ зон развития Хогана», который обозначает участки развития и потенциальные факторы «срыва» для менеджеров и управленцев высшего звена, включая стиль принятия решений и независимость мышления. Полученные данные сверялись с другой выборкой из семисот руководителей, составленной нашими партнерами из Hogan. На заключительном этапе мы сравнивали параметры генеральных директоров с показателями 9 тысяч прочих представителей топ-менеджмента, содержащихся в нашей собственной базе данных.

Наш анализ выявил, что по многим личным характеристикам руководители компаний значительно отличаются от остальных управленцев. **Две черты** особенно выделялись на общем фоне: **способность брать на себя риски** и **склонность к решительным действиям**, направленным на извлечение выгоды из представленных возможностей. Мы считаем, что эти свойства определяют основу личности настоящего гендиректора. Другими словами, глава компании обычно гораздо менее осторожен и более решителен в своих действиях, чем прочие представители высшего руководства.

Если же говорить о стереотипах, то, хотя мы и подтвердили, что генеральные действительно рискуют чаще других управленцев, свидетельств того, что они склонны к экстраверсии и саморекламе, нам обнаружить не удалось.

Кроме того, вот еще шесть качеств, которые отличают типичного руководителя компании от других топ-менеджеров:

**—** Энергичность и работоспособность

**—** Творческое мышление

**—** Способность «заглядывать» в будущее

**—** Командное строительство

**—** Активный обмен информацией

**—** Умение мобилизовывать людей

Не так уж и часто удается составить столь детально проработанный профиль среднестатистического руководителя организации. Однако еще реже получается сопоставить эти психометрические данные с показателями производительности компании. Чтобы связать эти наборы параметров, мы установили барьер на отметке 5% совокупного среднегодового роста за все время правления того или иного гендиректора.

Когда мы сравнили результаты лучших руководителей с данными их менее успешных коллег, выяснилось, что первая группа обладала **тремя характерными особенностями**:

**1. Высокая степень целеустремленности, энтузиазма и настойчивости.** Эти черты часто проявляют себя в виде энергичности, нетерпеливости, стремления действовать и двигаться вперед, а также в виде повышенного чувства сопричастности и вовлеченности в деятельность организации. Исследователи из McKinsey [опубликовали свои наблюдения](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ceo-transitions-the-science-of-success), касающиеся гендиректоров, недавно вступивших в должность. Если коротко, то они утверждают, что хуже всего, когда новый директор «сидит, сложа руки». Самые же эффективные руководители «действуют решительно и быстро, стремясь преобразить свои компании». Мы вовсе не призываем к необдуманным и спонтанным действиям и решениям, тем не менее мы ценим скорость и эффективность как в анализе, так и в шагах по реализации стратегии.

**2. Они проникают в суть дела и «зрят в корень» проблем.** Они обладают способностью отвлечься от внешних и второстепенных деталей, увидеть картину в целом и понять ее контекст. Они точно расставляют приоритеты в своих мыслях и действиях. Мы называем эту черту «умением отделять зерна от плевел». Хороший руководитель имеет натасканный «нюх» на самые серьезные проблемы, трудности и угрозы, стоящие перед организацией, и зоркий «глаз» на потенциальные возможности, возникающие на горизонте. Несмотря на мириады советов, предложений и обсуждений, они сохраняют ясную и зачастую независимую точку зрения на приоритеты компании. Несколько лет назад Рам Чаран [говорил об этом](https://hbr.org/2013/11/you-cant-be-a-wimp-make-the-tough-calls) с HBR в контексте «принятия сложных решений». В настоящий момент мы можем наблюдать за развитием подобной ситуации, например, в розничной торговле, где многочисленные разнонаправленные силы создают для гендиректоров неимоверно сложный ландшафт для деятельности. Увеличение каналов сбыта и становление цифрового, онлайнового и международного ритейла вынуждает руководителей постоянно быть в курсе подвижности потребительского спроса, держать в уме факторы глобализации, своды международных законов и курсы валют. И это лишь малая толика проблем, которыми приходится «жонглировать» главам компаний в этом бизнесе.

**3. Их больше беспокоит будущее организации, ее показатели, результаты и нужды других людей, чем свои собственные амбиции.** Они «знают границы своих познаний», смотрят на вещи открыто и непредвзято, стремятся получить дополнительную информацию и всегда готовы учиться новому. Многим покажется, что этот тип относительно скромного гендиректора **противоречит здравому смыслу**. В то же время немало работ посвящены скромности и ее пользе для руководителя. Наши данные не оставляют сомнения в том, что «лидеры пятого уровня», которых Джим Коллинз описал в своей книге «От хорошего к великому» как «людей, воплощающих собой идею дуализма, скромных и волевых, застенчивых и бесстрашных», способны добиваться великолепных результатов в управлении компаниями.

Уоррен Баффетт – прекрасный пример того, как этот набор качеств проявляется в лидере. Несмотря на то, что он возглавляет едва ли не самую успешную компанию в мире, Баффетт, по собственному признанию, проводит 80% времени, поглощая новую информацию в попытке понять бизнес, рынки и открывающиеся возможности. Мы, разумеется, приходим к выводу, что хороший гендиректор должен уметь решительно действовать в тяжелой или неопределенной ситуации, обладать способностью формировать и формулировать свою собственную сильную позицию и при этом быть чрезвычайно целеустремленным человеком. Кроме того, самые успешные руководители убеждены в том, что лучшие идеи всегда побеждают, а рождаются такие идеи зачастую в результате взаимодействия с другими людьми.

Впрочем, единого и универсального профиля успешного руководителя просто не существует. В каждом отдельном случае совету директоров необходимо проанализировать широкий спектр параметров и условий, прежде чем он сможет остановить свой выбор на определенном профиле кандидата. Некоторым компаниям действительно требуется экстраверт, который сможет рекламировать успехи компании, участвуя в многочисленных и разнообразных событиях и общественных мероприятиях. В других случаях уместным будет более спокойный подход, при котором лидер выстраивает крепкие отношения без рекламных лозунгов и мишуры, стараясь не растревожить рынки. Однако важнейшими в списке необходимых качеств остаются **способность принимать рискованные решения** и **умение пользоваться благоприятными возможностями** в ситуациях с высокими ставками, особенно когда «правильность» решения не до конца очевидна. Это ключевые характеристики, которые отличают руководителя компании от остальных топ-менеджеров.

Если совет директоров хочет повысить свои шансы на успех и нанять действительно выдающегося лидера, ему следует проводить интервью, оценивая энергичность и энтузиазм кандидатов, и отбирать среди них тех, кто не разбрасывается на детали, а сосредотачивается на сути проблем. Далее нужно найти человека, умеющего отстаивать свои позиции, но сохраняющего открытость и непредвзятость и понимающего силу организации, в которой он существует. Эти качества лучших в своем классе гендиректоров пойдут на пользу практически любому бизнесу. Они явно указывают на способность к решительным действиям, умение приходить к неочевидным выводам нелинейным путем, желание эффективно взаимодействовать, пользуясь широким диапазоном доступных каналов, и стремление обращать цифровые и рыночные «подрывы» на пользу компании. Вот что важно в современных рыночных условиях.

**Об авторе.** Дин Стамулис возглавляет Центр лидерских идей в компании Russell Reynolds Associates, консультирует советы директоров и гендиректоров компаний по вопросам создания лидерских команд и развития топ-менеджмента.

# Не просто начальник. Десять законов «правильного» руководителя

19.02.2018

«Любой, у кого есть власть, может быть боссом, но стать лидером под силу не всем. Босс может заставить людей делать что-то, за лидером же идут по своей воле».

Новая, руководящая должность — это всегда приятно. Однако одновременно это довольно большой стресс, связанный с мыслями «A если я не справлюсь, a если меня не будут воспринимать?». Ситуация, когда повышения никак не дают, хотя для этого есть все предпосылки — не менее неприятная. GoBankingRates [**пишет**](https://www.gobankingrates.com/making-money/how-to-be-leader-when-not-in-charge/#16) о том, что нужно делать, чтобы стать по-настоящему хорошим лидером, которого заметят в коллективе.

**1. Быть лидером, a не боссом**

Истинные лидеры не нуждаются в причудливых титулах, чтобы убедить других следовать за ними. Роберт Эванс Уилсон-младший, писатель, говорит, что у лидеров всегда есть четкая миссия, верны которой они остаются всегда. Если вы знаете свою цель, вы можете сформулировать ее для себя и других.

**Любой, у кого есть власть, может быть боссом, но чтобы стать лидером, требуется большее, — говорит Уилсон. — Босс может заставить людей делать что-то, но лидер заботится о своих сотрудниках, миссии и организации. Из-за этого люди хотят следовать за ним.**

**2. Оттачивать мастерство оратора**

По словам Билла Корбетта младшего, президента Corbett Public Relations Inc., умение выступать перед публикой является одним из ключевых лидерских качеств. Когда что-то рассказано интересно и понятно, люди это запоминают и воодушевляются этим.

При этом эксперт советует рассказывать подчиненным истории, связанные с личным опытом, это улучшает взаимоотношения и повышает уровень доверия в коллективе.

**3. Планомерное движение вверх**

Это может показаться очевидным, но один из действенных способов стать лидером — преуспевать на текущей работе и регулярно бросать вызов самому себе, делать еще больше и еще лучше.

По мнению бизнес-советника Жаннет Тайли, требуется «поразить клиента, выполнив работу вовремя и в рамках бюджета, удовлетворить все их потребности».

**4. Открытость новому**

Развитие новых навыков улучшает работу на текущей должности, а также облегчает карьерный рост. Если в будущем человек хочет расти вверх и брать на себя новые обязанности, он не должен упускать возможности обучения, даже если, казалось бы, эти навыки не так уж важны для будущей должности.

Обладать знаниями и навыками «впрок» — важное качество.

**5. Помощь коллегам**

**Помогать другим добиваться успеха важно для вашего собственного роста, — говорит Сеибл, управляющий консалтинговой фирмой SeibCo в Денвере.**

Это касается не только людей из вашего отдела или филиала. По возможности стоит помогать всем коллегам, ведь все вы работаете ради одной цели. Кроме того, оказание помощи другим даст новые знания и умения.

**6. Ценность идеи**

Также нужно быть готовым сотрудничать с коллегами для обмена идеями, когда это необходимо.

**Смотрите на то, что предлагают другие и сопоставляйте это со своими идеями, чтобы достигать беспроигрышных результатов, — говорит Сеибл.**

Действительно, исследования показали, что обмен идеями имеет тенденцию побуждать других действовать и увеличивать потенциал каждого участника дискуссии.

**7. Регулярный контроль**

Стоит привыкнуть к постоянному обсуждению с командой того, как идут дела. Проговаривать достигнутый прогресс, предоставлять отчеты вышестоящему руководству и следить за изменениями в достижении целей. Особенно важно это для всевозможных специальных и дополнительных проектов.

**8. Признавать ошибки**

Многие считают, что ошибаются только слабые и уязвимые люди, так что свои промахи нужно скрывать от всех. Однако все не так просто.

**По моему опыту, подлинный лидер — это человек, который несет ответственность за свои слова, действия и решения, — говорит Дебра Тененбаум, главный сотрудник службы онлайн-сервиса мобильных платежей YapStone. — Этот лидер признает свои ошибки, не скрывает их и готов нести ответственность. Самые сильные лидеры — это те, кто не только признает ошибку, но и извлекают из нее правильные уроки.**

**9. Не жаловаться, особенно на коллег**

В каждой организации есть люди, которые считают, что они настолько хороши, что имеют право указывать окружающим на недостатки других.

**Они верят, возможно, подсознательно, что постоянные жалобы на коллег помогут им самим вырасти, однако это совсем не лучший способ движения вверх, — говорит Лиза Сансом, основатель LVS Consulting.**

**10. Право на отдых**

Важно понимать, что у всех бывают плохие дни или недели на работе, включая самых сильных. Для того, чтобы рутина не засасывала, нужно делать перерывы: отпуск, длинные выходные, отгул в середине недели. Все это даст организму возможность восстановиться, появятся силы для дальнейшей борьбы.

# «Лидер потому и лидер, что находит правильное применение для своих слабостей».

22.02.2018

«Илон Маск и президент Обама ставят задачи и управляют кардинально по-разному, но это не мешает им быть хорошими лидерами. Главное, чтобы нужный человек был на нужном месте».

Александр Маасик, эксперт по коммуникациям, [**пишет**](https://medium.com/@weekdone/the-most-annoying-traits-you-can-have-as-a-leader-b0b07cf3f220) в блоге на Medium.com о том, почему сложно говорить о негативных чертах лидеров и почему их практически невозможно классифицировать. Все зависит от ситуации и окружения, уверен он.

—  Я общался с большим количеством лидеров и знаю, что эти люди имеют много схожих черт, как положительных, так и отрицательных. Задавая себе и знакомым вопрос, какие черты лидеров являются худшими, я понял, что нельзя составить какой-то рейтинг: каждая особенность уникальна и ее нельзя сравнивать с остальными.

Положительные и отрицательные черты лидеров нужно оценивать в том контексте и ситуации, в которых каждый из них находится. Конечно, я не буду говорить о некоторых чертах, таких как зависимость от азартных игр или злоупотребление психоактивными веществами, которые обычно бывают плохими во всех ситуациях. Просто люди с этими чертами обычно не являются настоящими лидерами и быстро сгорают.

**На своем месте**

Хорошим лидером является тот, чьи черты характера подходят для конкретного вида работы. Особенности, необходимые молодому бизнесмену (способность принимать быстрые решения, экспериментировать, быть готовыми к «сбою и сжиганию»), обычно не подходят для лидеров-политиков.

**Никто не хочет, чтобы президент управлял страной на основе хорошего внутреннего чутья, a для быстрорастущего бизнеса необходимо, чтобы руководитель мог принимать решения быстро и четко, не анализируя данные по несколько дней.**

Нужно понимать, что лидерство — это качество, которое можно в себе воспитать. Есть много черт, которые делают лидера хорошим предводителем. Их отсутствие — повод задуматься о том, что лидер не слишком силен. Итак, что это за навыки?

**1. Способность воодушевлять сотрудников.** Хорошие руководители знают, как сделать так, чтобы сотрудники приложили все усилия и как помочь им стать занятыми.

**2. Способность ставить цели.** Долгосрочная постановка целей и видение движения необходимы. Если вы не знаете, куда вы ведете своих людей, вы не движетесь вперед, a просто находитесь на странной прогулке.

**3. Способность приспособиться к ситуации.** Лидер сталкивается со многими проблемами и должен адекватно реагировать на них. Люди хотят знать, что их лидеры знают, что делать, когда приходят странные времена.

**4. Способность просить о помощи.** Лидеры должны знать свои сильные и слабые стороны, и понимать, когда им нужна помощь.

Важно понимать, что разные лидеры ставят цели по-разному. Илон Маск и президент Обама обладают разными качествами, но это не мешает им быть хорошими лидерами, каждому на своем месте.

# 12 признаков, которые обязаны иметь все эффективные лидеры

Командир морских пехотинцев в отставке рассказал о противоречивых качествах лидера

Джоко Виллинк – командир в отставке орденоносного подразделения специального назначения времен войны в Ираке: американская команда морских пехотинцев Three Task Unit Bruiser, которая участвовала в боях за Рамади в 2006 году.

В своей новой книге «Extreme Ownership: How US Navy SEALs Lead and Win», написанной в соавторстве с его бывшим командиром взвода, Лейфом Бабином, он и Бабин объяснили уроки, которые они извлекли во время боев и которые они преподавали своим корпоративным клиентам четыре года во время своей работы в консалтинговой компании для лидеров – Echelon Front.

Виллинк пишет, что за 20 лет службы в морской пехоте он осознал, что «Точно так же, как дисциплина и свобода являются противоположными силами, которые должны находиться в балансе друг с другом, лидерство требует нахождения равновесия в двойственности многих противоположных качеств». Будучи осведомленными об этих противоречиях, лидер может «более легко балансировать между противоположными силами и приводить команду к максимальной эффективности».

Вот 12 главных противоречий лидерства, которые Виллинк определяет как качества, которыми должен обладать любой эффективный лидер.

**«Лидер должен уметь вести, но также он должен быть готов следовать»**

Виллинк говорит, что среди самых распространенных гражданских мифов об армии является то, что подчиненные безукоризненно следуют каждому приказу, который они получают. В определенных ситуациях подчиненные могут иметь доступ к информации, о которой не знает их начальство, или могут иметь понимание ситуации, которое приведет к более эффективному плану действий, чем предложил их командир.

«Хорошие лидеры обязаны приветствовать такое поведение, отложив собственное эго в сторону, чтобы убедиться, что у их команды имеется самый большой шанс завершить свои стратегические задачи», - пишет Виллинк.

**«Лидер должен быть агрессивным, но не властным»**

Будучи офицером морской пехоты, Виллинку приходилось быть агрессивным («Некоторые даже обвиняли меня в гиперагрессии», - говорит он сам), но он разделяет мощное присутствие в своей команде морпехов от становления слишком пугающей фигурой.

Он пишет следующее: «Я делал всё возможное, чтобы убедиться, что каждый в моей цепочке командования остается доволен моим подходом к проблемам, идеям, мыслям и даже разногласиям».

«Исходя из этого, мои подчиненные знали, что, если они хотят пожаловаться на слишком тяжелую работу и беспощадное давление, которое оказывалось на них, чтобы завершить необходимую миссию, им лучше оставить эти мысли в другом месте».

**«Лидер должен быть спокойным, но не бесчувственным»**

Виллинк говорит, что лидеры, теряющие своё настроение, теряют вместе с ним и уважение, но, кроме того, они не могут наладить взаимоотношения со своей командой, если они никогда не проявляют злость, грусть или разочарование.

«Люди не следуют за роботами», - пишет он.

**«Лидер должен быть уверенным, но не самоуверенным»**

Лидеры должны быть уверены в себе и прививать это чувство своим подчиненным.

«Но, когда это заходит слишком далеко, самоуверенность приводит к самодовольству и высокомерию, что сразу же настраивает команду на провал», - пишет Виллинк.

**«Лидер должен быть храбрым, но не безрассудным»**

Ответственный человек не может позволить себе бесконечно рассуждать о сценариях, так и не приняв решения. Но, когда приходит время сделать решение, все риски должны быть минимизированы.

Виллинк и Бабин оба описывают ситуации в Рамади, когда откладывание атаки до тех пор, пока каждая деталь о цели не будет выяснена, даже если это вызывает недовольство других взводов, с которыми они работали, приводило к трагическим примерам дружественного огня.

**«У лидера должен быть дух соперничества, но он также должен уметь проигрывать»**

«Они должны соревноваться и подталкивать себя и свои команды на самый высокий результат», - пишет Виллинк. «Но они никогда не должны превозносить свой собственный успех над общим успехом миссии для более крупной команды».

Это значит, что, когда что-то идет не по плану, лидеры должны забыть о своих эго и взять ответственность за ошибки, прежде чем двигаться дальше.

**«Лидер должен быть внимателен к деталям, но не одержим ими»**

Самые эффективные лидеры учатся тому, как быстро определить, какие задачи их команды должны быть промониторены, чтобы всё прошло гладко, «но они не должны слишком привязываться к деталям и терять ощущение общей картины», - пишет Виллинк.

**«Лидер должен быть сильным и выносливым, не только физически, но и психически»**

Лидеры должны подталкивать себя и свои команды, осознавая имеющиеся ограчения, чтобы достичь необходимого результата и избежать выгорания.

**«Лидер должен быть скромным, но не пассивным; тихим, но не молчаливым»**

Лучшие лидеры следят за своим эго и оставляют свой разум открытым для других людей, чтобы подмечать, когда они совершают ошибку.

«Но лидер должен уметь высказаться, когда это требуется. Они обязаны встать на защиту своей команды и уважительно отклонить решение, приказ или указание, которое может негативно сказаться на успехе миссии в целом», - пишет Виллинк.

**«Лидер должен быть близок со своими подчиненными, но не слишком»**

«Лучшие лидеры понимают мотивацию своих подчиненных и знают то, что им дорого – из жизни и их семьи. Но лидер никогда не должен слишком сильно привязываться к своим подчиненным, иначе один член команды станет важнее других, или, что ещё хуже, важнее самой миссии», - пишет Виллинк.

«Лидеры никогда не должны становиться слишком близки к подчиненным, они всегда должны понимать, кто здесь отдает приказы».

**«Лидер должен упражняться в Экстремальном Командовании. В это же время, этот лидер должен применять Децентрализованное Командование»**

«Экстремальное командование» ( Extreme Ownership - буквально "Крайняя собственность)  - это фундаментальная концепция лидерской философии Виллинка и Бабина. Оно означает, что в любой команде или организации «вся ответственность за успех или провал лежит на лидере», - пишет Виллинк. Даже в случаях, когда лидеры не несут прямую ответственность за все итоги миссии, они сами выбрали такой способ коммуникации и руководства или, наоборот, их недостаток, что привело к соответствующим результатам.

Только один человек виноват в том, что во время операции не получилось: - Я

Впрочем, это вовсе не означает, что лидеры должны заниматься микроменеджментом. Вот почему их концепция децентрализованного командования, которую Виллинк и Бабин использовали на поле боя, в рамках которой они доверяли своим младшим офицерам справляться с определенными задачами без отслеживания сверху, так хорошо подходил к миру бизнеса.

**«Лидер не должен ничего доказывать, но он должен всё доказать»**

«Если команда понимает, что лидер фактически отдает приказы, с этой точки зрения, лидер не должен ничего доказывать. С другой точки зрения, лидер должен доказать всё: каждый член его команды должен выработать доверие и уверенность в том, что их лидер будет выражать правильные суждения, оставаться спокойным и принимать правильные решения».

И единственный способ добиться этого – упражняться на этих примерах каждый день.

# Неожиданный поворот: пять неявных качеств настоящего лидера

 21.12.2018

Человек, за которым пойдут тысячи — кто это? О характеристиках истинных лидеров говорят часто и много, порой забывая о важном. Например, об умении публично признавать свои незнание и ошибки. Что еще?

Хорошего лидера невозможно распознать даже по самому подробному резюме или профилю в социальных сетях. Нужно обращать внимание совсем на другое. В этом уверен основатель рекрутингового агентства New Avenue Capital Мэнни Падда, который провел более 5 тысяч собеседований с кандидатами из 35 стран. Он [**перечислил**](https://www.fastcompany.com/90275755/5-surprising-traits-of-great-leaders) FastCompany признаки «истинного лидера».

**1. Человек одинаково приветлив с уборщиком и членом совета директоров**

Великие лидеры обладают эмпатией и близки сотрудникам. Они понимают, что на человеческом уровне влияет на настроение и поведение людей и умеют пользоваться этими знаниями.

Один из самых ярких примеров человека, наделенного такой приземленностью и пониманием, по моему мнению, это [Барак Обама](http://www.dk.ru/wiki/obama-barak#binding). Чем бы он ни занимался — играл с детьми в Белом доме, танцевал со 106-летней дамой или шутил на вечернем шоу — он всегда относился ко всем людям со скромностью, необычной для человека, занимающего самую влиятельную должность в США.

Успешные лидеры обходительны и внимательны со всеми.

**2. Люди к ним тянутся**

Хороший лидер отдает себе отчет, что работает не в вакууме, его успех зависит, в том числе, от хорошей команды. Эти люди способны позабыть про свое эго и стремятся помочь другим в развитии, это отлично работает на их репутацию.

Я считаю одним из верных признаков успешности руководителя то, что со временем к ним начинают тянуться люди. Они готовы пойти за талантливым лидером куда угодно.

**Например, канадский бизнесмен Хамед Шахбази продал PayPal свою компанию Tio Network за $304 миллиона и открыл медицинский стартап Well. В новую фирму с ним перешли множество бывших сотрудников, инвесторов и подрядчиков. Представляете, как эти люди ценили его личные качества?**

**3. Они не боятся назвать себя виноватыми и признать заслуги других**

Бизнес — это всегда риск, может произойти все, что угодно. Очевидно, что человек, который в случае неудачи будет сваливать вину на других, вряд ли станет хорошим лидером.

Если команда добилась успеха, хороший лидер признает заслугу каждого сотрудника, а не присваивает все почести только себе. Если сложно, такой человек не боится взять вину на себя.

**В качестве примера можно привести случай с бывшим главой** [**Starbucks**](http://www.dk.ru/wiki/starbucks#binding) **Говардом Шульцем — в 2008 году ему пришлось сократить 12 тысяч сотрудников и он слезно перед ними извинился.**

**4. Они не боятся признаться, что знают не все**

Многие считают, что буквально все руководители имеют раздутое эго. Но, оказывается, большинство прирожденных лидеров открыто признают, что чего-то не знают. Они, напротив, всячески показывают, что их не нужно считать самыми умными людьми в комнате. Успешные руководители понимают, что не должны указывать всем, что делать, их задача скорее — анализ и выбор лучшего из предложенных вариантов.

**Бывшая глава Pepsi Индра Нуйи прочитала 10 книг по IT и вызвала к себе профессоров для консультации, прежде чем принять решение о переработке IT-системы своей компании, на которое требовался миллиард долларов. Это очень самокритичный поступок.**

**5. Они ценят отдых и отпуск**

Работа без отдыха приводит к перегоранию. Лучшие руководители регулярно отдыхают от рабочих дел. Это может быть спорт, чтение или кулинария — неважно.

**Я сам понимаю, что не смог бы столько работать, если бы не проводил время с семьей, не играл в баскетбол или не виделся с друзьями по выходным. Любое хобби помогает снять напряжение, чтобы потом, с новыми силами, сосредоточиться на работе.**

# Российский руководитель: неуверенный, негибкий и требовательный

**19 марта 2019**|**Юлия ПолтарацкаяАнна Пехтина**

Мы более 10 лет консультируем руководителей высшего звена и их команды. Очень часто проблемы, с которыми приходят к нам клиенты, связаны с тем, что они обладают низкой стрессоустойчивостью и недостаточно уверены в себе. Мы провели исследование с использованием психометрического теста Hogan Assessment, в котором приняли участие более 500 российских топ-менеджеров, и получили портрет российского руководителя. Ниже мы хотим рассказать о полученных результатах и объяснить, что они означают и как влияют на бизнес.

**Низкая стрессоустойчивость**

Согласно результатам исследования, российские топ-менеджеры обладают низкой стрессоустойчивостью, низкой самооценкой и критическим отношением к себе, они психоэмоционально неустойчивы, тревожны, часто неудовлетворены собой и своими результатами. Такие показатели продемонстрировали 57% опрошенных мужчин-управленцев и 68% женщин-руководителей.

Из-за неуверенности в себе российские менеджеры обесценивают свои достижения, им с трудом удается грамотно преподнести себя и свои достижения, они могут испытывать сложности с публичными выступлениями. В ситуациях стресса такие руководители могут зациклиться на прошлых ошибках, что снижает концентрацию их внимания, мешает сосредоточиться на текущих задачах и отнимает очень много энергии.

Вместе с тем они восприимчивы к обратной связи, открыты для коучинга и развития, стремятся сделать свою работу хорошо, соответствовать ожиданиям акционеров или штаб-квартиры. Часто эта неуверенность в себе становится двигателем к постоянному совершенствованию себя и улучшению результатов бизнеса.

Как показало наше исследование, в стрессе российские менеджеры чаще всего используют либо стратегию избегания, либо стратегию нападения. Они либо становятся замкнутыми и уходят в себя, либо конфликтуют, требуют привилегий, драматизируют события или фонтанируют идеями, которые оторваны от действительности. Они могут быть неэффективны в условиях неопределенности, отсутствии информации, дефицита времени. Такое поведение демонстрируют 27% мужчин-управленцев и 35% женщин-руководителей.

**Межличностная восприимчивость**

Любопытны также данные, основанные на оценке российских топ-менеджеров по шкале межличностной восприимчивости. Эта шкала оценивает навыки поддержания долгосрочных отношений, тактичность и дипломатичность в общении. Как мы видим из результатов исследования, более 50% менеджеров в российских компаниях обладают низкой межличностной восприимчивостью. 20% находятся в среднем значении, что говорит о том, что они могут оказать поддержку и способны открыто давать негативную обратную связь. 30% проявляют излишнюю тактичность, не могут напрямую давать негативную обратную связь, вступать в конфликты и отстаивать свою позицию, испытывают сложности с принятием непопулярных решений, всячески стремятся переложить эти задачи на кого-то другого, например, на консультантов или директора по персоналу.

Тот факт, что большинство опрошенных показали низкие значения в шкале межличностной восприимчивости, свидетельствует о том, что в большинстве своем наши топ-менеджеры по профилю – кризис-менеджеры. Эти управленцы обладают низкой эмпатией, однако они эффективны при принятии непопулярных решений, требовательны, часто вступают в конфронтацию с теми, кто плохо работает, насаждают свои стандарты качества, продавливают свои цели. Такие люди производят впечатление жестких и критичных, они могут не замечать чувства других, легко дают негативную обратную связь в лицо, что, безусловно, осложняет построение отношений с коллегами. Они скорее ориентированы на результат и выстраивание процессов, а не на управление персоналом и комфорт сотрудников. Низкая межличностная восприимчивость также свидетельствует о том, что российские топ-менеджеры могут испытывать сложности с командной работой.

В свою очередь, на Западе общий тренд кардинально отличается: менеджеры больше сфокусированы на вдохновляющем лидерстве, то есть на поддержке и создании среды для развития других. У нас же командные коучинги, позволяющие активизировать потенциал каждого сотрудника и команды в целом, только начинают набирать популярность. Коучинговые запросы от руководителей с низкой межличностной восприимчивостью обычно звучат так: «Сделайте что-нибудь, чтобы они выдавали результат». А команда просит: «Пожалуйста, избавьте нас от этого руководителя».

**Амбициозность и движущая сила**

Что касается шкалы амбициозности, то только 20% российских топ-менеджеров выглядят уверено и притязательно. 75% обладают либо средней, либо низкой профессиональной самооценкой по сравнению с западными коллегами.

Низкое значение шкалы амбициозности говорит о том, что в большинстве своем российские менеджеры не проявляют активности в своем продвижении по карьерной лестнице.

Также в ходе исследования нам удалось собрать интересные данные о том, что мотивирует российских топ-менеджеров идти вперед. Первое место в рейтинге заняла жажда получения признания и похвалы от окружающих. За ней следуют жажда власти, которая говорит о стремлении быть первым, лучшим, карьерно расти и увеличивать свое влияние в компании, и желание вызова и преодоления. На последнем месте среди основных мотиваторов для российских топ-менеджеров — ощущение своей причастности к делу и стремление быть частью команды.

На первом месте жажду признания в своих ответах отметили 52% управленцев-мужчин и 38% женщин. Такие руководители, безусловно, принесут в компанию множество публичных наград за индивидуальные достижения. Они будут бороться за возможность участия в значимых и громких проектах, а также в социальных активностях от лица компании. Среди слабых сторон таких управленцев можно назвать излишнюю ориентированность на результат, зависимость от похвалы и внимания, а также сложности с конструктивным восприятием негативной обратной связи.

Управленцы, стремящиеся к власти, демонстрируют энтузиазм в работе над сложными проектами и ждут того же от своей команды. Их объединяет стремление побеждать, обходить конкурентов, доводить работу до конца. К сожалению, сильная фокусировка на результате может приводить к разрушению отношений в коллективе за счет создания чрезмерной конкурентной среды. Также руководители, стремящиеся к власти, как правило, испытывают сложности с поиском компромиссов.

**Теория и практика**

В рамках нашего исследования мы выяснили, что в отличие от западных коллег российские топ-менеджеры обладают более весомым теоретическим бэкграундом. Они учатся быстро, способны адаптироваться к новым условиям, сфокусированы на собственном развитии, однако при этом могут иметь сложности с переходом от теории к практике, могут увлекаться «модными идеями» и «знаниями ради знаний», которые потом не перенесут на практику.

Разумеется, это обусловлено академическим подходом к обучению, который практикуется в России. На Западе используется иной подход, больший акцент делается на практике. Чтобы знания переходили в навыки, важно оперативно переходить к действиям.

В нашем исследовании участвовали люди, которым на сегодняшний день удалось достичь карьерных высот во многом благодаря тем качествам, той репутации и тому профилю, которые мы смогли обнаружить в ходе тестирования. Но сильные стороны в одной ситуации могут выступать ограничениями в другой. Если вы узнали себя в нашем исследовании и уже ощутили, что сильные стороны мешают вам достигать поставленных целей, или просто перестали быть эффективными, мы позволим себе дать несколько рекомендаций.

Чтобы стать более гибким и при этом более стрессоустойчивым, стоит чаще выходить из зоны комфорта и практиковать погружение в новую среду. Здесь не стоит пренебрегать такими инструментами, как менторство и актерская практика. В первом случае поддержка более опытного человека придаст вам уверенности и сможет расширить ваш кругозор, позволит взглянуть на ситуацию под другим углом. Что касается актерской практики, то этот опыт позволяет добиться сразу нескольких целей. Во-первых, расширить понимание природы человека, его возможных мотиваций и проявлений: для работы над ролью актеру приходится погружаться на такие глубины психологического анализа, до которых в деловой жизни редко кто доходит. Во-вторых, это отличное упражнение на раскрепощение, снятие зажимов и, как следствие, возможность увидеть новые решения, которые раньше были вне фокуса внимания менеджера. Кроме того, на первых порах в этом может помочь коучинговая поддержка

Опишите, как вы справляетесь со стрессом.

* Получаете ли вы регулярную обратную связь от ваших коллег или руководителя?
* Какое влияние оказывает на вас эмоциональный настрой ваших коллег?
* Как вы обычно реагируете на отзывы окружающих о вашей работе?

**Рекомендации**

**1.** Определите, что является триггером вашего стресса (конкретные ситуации, взаимодействие с кем-то, жесткие сроки, неопределенность). Для каждой ситуации разработайте два плана: 1) как сделать так, чтобы это не вызывало раздражения или стресс; 2) как действовать, если это неизбежно.

**2.** Иногда вы внутренне переживаете из-за непредвиденных событий, которые могут с вами произойти, но будьте готовы встретиться с возможными препятствиями и сложными людьми. Такое отношение поможет вам быть более сосредоточенным и спокойным.

**3.** Реакция ваших коллег на события может быть самой разной. Постарайтесь быть к этому готовы. Мысленно продумайте все варианты развития событий. Это поможет сохранять спокойствие, когда вы сталкиваетесь с неприятными неожиданностями.

**4.** Когда дела идут не по запланированному сценарию, тщательно проанализируйте причины происходящего. Подумайте, как вы можете предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем.

**Межличностная эффективность: вопросы для самопроверки**

Как вы реагируете на неудовлетворительные результаты ваших подчиненных или коллег? Даете ли вы им обратную связь?

Что для вас более приоритетно: удовлетворять потребности коллег и подчиненных или добиться результатов во что бы то ни стало?

Как вы считаете, должны ли люди на работе вести себя так, чтобы понравиться друг другу?

Как вы строите отношения с внутренними и внешними клиентами?

**Рекомендации**

**1.** Обращайте внимание на атмосферу в команде и давайте понять сотрудникам, что вам небезразличны их чувства, мнения и потребности.

**2.** Уделяйте время рабочим и личным проблемам сотрудников. Это должно помочь вам повысить эффективность работы вашей команды.

**3.** Следите за тем, когда стоит присоединиться к работе команды самому. Это очень важное качество для лидера.

**4.** Постарайтесь спокойно реагировать на критику в ваш адрес, не занимайте оборонительную позицию.

**5.** Регулярно запрашивайте обратную связь.

**Амбициозность: вопросы для самопроверки**

* Какую роль вы обычно берете на себя в проектах, где нет формального лидера?
* В каких случаях уместно бороться за власть для продвижения по карьерной лестнице?
* Часто ли вы конкурируете с вашими коллегами?
* Какие шаги вы предприняли за последний год для развития вашей карьеры?

**Рекомендации**

**1.** Проявление инициативы, энергии и амбиций — важнейший аспект лидерства. Проявляйте инициативу в проектах. Заряжайте команду энергией, ставьте амбициозные цели.

**2.** Разберитесь в корпоративной политике — это неотъемлемая часть жизни организации, и чем лучше вы будете разбираться в ее нюансах, тем быстрее и успешнее будет развиваться ваша карьера.

**3.** Не избегаете решения острых вопросов, в противном случае может начать складываться впечатление, что вы неспособны отстаивать свои интересы, интересы своей команды и организации.

**4.** Если вы хотите построить карьеру в компании, вам нужно будет разработать план, указав в нем позиции, на которые вы претендуете, и шаги, которые вам необходимо будет предпринять, чтобы занять эти позиции.

**Юлия Полтарацкая** — глава консалтинговой практики Odgers Berndtson.

**Анна Пехтина** — старший консультант Odgers Berndtson.

# Чтобы вести за собой команду, нужна харизма, иначе ничего не получится

**29 марта 2019**|**Анна Натитник**

*Более 20 лет главный тренер сборной России по синхронному плаванию Татьяна Николаевна Покровская приводит свою команду к победам. Под ее руководством сборная завоевывала все золотые медали на Олимпийских играх этих лет, а также многочисленные награды на чемпионатах мира, Европы и других важнейших соревнованиях.*

**В чем секрет успеха тренерской работы?**

Наверное, что-то зависит от тренера как от человека, от его способностей, таланта. Но главный секрет — в честной серьезной работе.

**Каким, по-вашему, должен быть тренер?**

Он должен болеть своей работой, быть невероятно увлеченным, обладать определенным багажом знаний. Необходима также жертвенность: в жертву приносится очень многое — личное время, даже здоровье. Кроме того, он должен быть специалистом по психологии, чтобы находить подход к разным людям, ведь синхронное плавание — командный вид спорта. А чтобы вести за собой команду, нужна еще и харизма, иначе ничего не получится.

**Отбирая спортсменов в сборную, вы оцениваете их подготовку, технику или важно что-то еще?**

На одной технике далеко не уедешь. Важны данные, которыми наделил спортсменку бог, ее координация, реакция. Но я считаю, что главное — голова: может ли девочка быстро соображать, понимать, что ей говорят, учиться. Если она, например, медлительная — разве из нее получится лидер в спорте?

**Важен ли характер? Можете ли вы взять в команду, например, склочную спортсменку?**

У нас таких не бывает, потому что команда — это прежде всего коллектив. Склочные девочки у нас не уживутся. Кроме того, спортсменам некогда интриговать: они так много работают и устают (кроме спорта у них масса других занятий и увлечений), что им не до склок. Они отрабатывают и расходятся, чтобы заниматься личными делами.

**Построением команды вы занимаетесь только на тренировках или пытаетесь сплотить спортсменок и за пределами бассейна?**

Четырех часов тренировок на воде и полутора часов в зале вполне хватает. В остальное время спортсменки должны отдыхать и жить своей жизнью. Они профессионалы и имеют право на личную жизнь — это правило построения коллектива.

**Помимо России вы тренировали в Испании, в Бразилии. Отличается ли подход к работе и синхронному плаванию в этих странах?**

Конечно. Во-первых, в России есть школа синхронного плавания. Она создавалась еще при Советском Союзе, когда у нас была совсем другая система образования и спорта. Мы вышли из нее, опираемся на нее. Во-вторых, и этого нельзя отрицать, нам помогает государство: девочки в сборной команде получают стипендии. Все остальное — человеческий фактор. К тренерам везде относятся по-разному: кого-то уважают, ценят, кого-то нет. От страны это не зависит. Сейчас мы лидеры, на нас все равняются, работают по русской схеме, поэтому уважение, конечно, чувствуется.

**Вы давно занимаете должность главного тренера сборной России. Нет ли у вас ощущения выгорания, которое часто настигает, когда долго делаешь одно и то же?**

Нельзя сказать, что я делаю одно и то же. Меняются спортсмены, приходят новые — со своими трудностями, недочетами. И начинается новая работа, становление новой команды, постановка новых композиций. Все меняется и обновляется. К тому же в моей работе всегда есть место творчеству, а оно засасывает.

**В чем творческая составляющая вашей работы?**

Мы ищем музыку или заказываем ее композиторам, задавая им тематику. Потом думаем над образом: создавая композиции, мы отталкиваемся именно от образа. Мы не прибегаем к помощи иностранных специалистов, хореографов — все делаем сами.

**Принимая решения, в том числе при составлении программы, вы советуетесь со спортсменками или ставите их перед фактом?**

Я советуюсь с теми, с кем работаю давно: со взрослыми, титулованными спортсменками, олимпийскими чемпионками. Часто я предлагаю им решения — и они или соглашаются, или просят подумать еще. У нас творческий спортивный союз. Те же, кто только пришел в команду, — необстрелянные воробьи, им нужно еще набираться опыта. Совета спрашивать у них еще рано.

**Спортивная карьера длится не очень долго. Как ваши девушки готовятся к жизни после спорта?**

Многие оканчивают два института — сначала институт физкультуры, потом МГУ, экономические вузы, педагогические. Они привыкли много трудиться, сжимать свой график так, чтобы в 24 часа уместить и работу, и отдых, и самообразование, и учебу. Хотя, честно говоря, не представляю себе, как им это удается.

Наши спортсменки, закончившие спортивную карьеру, оказываются очень востребованными. Наталья Ищенко, пятикратная Олимпийская чемпионка, 19-кратная чемпионка мира стала, заместителем председателя правительства Калининградской области — министром спорта; Анастасия Давыдова, пятикратная Олимпийская чемпионка, — генеральным секретарем Олимпийского комитета России; Ольга Брусникина, трехкратная Олимпийская чемпионка, — членом Совета при Президенте РФ по физической культуре и спорту, членом исполкома Олимпийского комитета России.

**Можете ли вы представить себе жизнь без спорта?**

Я стараюсь не задавать себе этого вопроса. Я сейчас в полном здравии и в силах — почему я должна что-то менять, если я к этой жизни привыкла? Это всегда очень сложно. Все придет само в свое время.

**Правда ли, что на работе и вне работы вы — два разных человека?**

Да, это так. Работа — это одно, а жизнь — это другое. На работе я требовательна, я максималистка. Но от работы нужно отвлекаться: если быть такой же требовательной в жизни, можно сойти с ума.

# Лучшие лидеры — вечные студенты

**2 ноября 2015**|**Кеннет МиккельсенГарольд Ярхе**

Пройдя полосу препятствий и начав сворачивать за угол, в слепом пятне Хуан Мануэль Фанхио внезапно ударил по тормозам. Странный поступок для гонщика, намеренного выиграть Гран-при Монако-1950, но он спас Фанхио жизнь, иначе, выходя из крутого виража, он бы врезался в груду столкнувшихся автомобилей, которую не мог видеть из-за угла. Среди профессиональных гонщиков спасение Фанхио почитается чудом. Есть ли ему рациональное объяснение?

Накануне гонок Фанхио видел на фотографии аналогичную аварию 1936 года и, приближаясь к этому повороту, что-то странное заметил в толпе зрителей. Он успел сообразить, что к нему обращены не лица, а затылки. Что-то там, впереди, привлекло всеобщее внимание. В точности как на той фотографии.

Бизнес-лидеры должны, подобно Фанхио, все время прислушиваться к поступающим сигналам и реагировать на них без промедления. Мир все чаще требует от нас того, что психолог Говард Гарднер назвал множественным интеллектом, то есть способностью находить связи между людьми и идеями, когда другие индивидуумы ничего общего между теми или иными вещами попросту не замечают. Нам как никогда прежде требуется информированное понимание и умение предвидеть будущее, а также моделировать его.

Как говорится, «лучший способ предсказывать будущее — создавать его». Но каким образом топ-менеджеры и бизнесмены могут уяснить правила игры, если они все время меняются?

**Лучшие лидеры — лучшие ученики**

Чтобы не сбиться с пути в эпоху глобальных изменений, бизнес-лидеры должны полагаться на что-то более серьезное, чем статичные схемы и стратегии, и помнить, что, решая комплексные задачи, нельзя фиксироваться на деталях, иначе они попадут в ловушку, прекрасно описанную Хорхе Луисом Борхесом и Биойем Касаресом в рассказе «О строгой науке» (1946). В нем императорские картографы так усердствовали, создавая безукоризненную карту — в масштабе один к одному, что покрыли ею всю территорию страны — и империя рухнула. Это притча об абсурдной тщательности и непредусмотренных последствиях: и того, и другого нынешние лидеры должны избегать.

XXI век требует от нас умения адаптировать способы мышления и обучения, работы и жизни. Бизнес-лидер должен привыкнуть к состоянию постоянного становления, к вечной бета-версии. Если кому-то удается возглавить перемены, то только потому, что он восприимчив к новому и готов постоянно учиться. Период полураспада любого навыка составляет ныне около пяти лет, и руководитель ныне лично ответственен за то, чтобы, постоянно сверяя перспективы, обеспечивать своей компании устойчивое положение в быстро меняющемся мире.

Сейчас, когда мы наблюдаем переход к креативной, основанной на сетях экономике, нам нужны лидеры, которые поощряют сотрудников учиться и сами способны самостоятельно и быстро усваивать ценные навыки и знания. Нет другого способа решить стоящие перед нами трудные глобальные задачи. Если работа равна учебе, а учеба и есть работа, то лидерство заключается в готовности способствовать обучению. В недавнем исследовании Deloitte «Глобальные тенденции человеческого капитала — 2015», 85% респондентов отметили возможность учиться как «важную» или «крайне важную». Но, согласно этому же исследованию, все больше компаний признаются, что не поспевают за этой тенденцией.

Джон Хагель, Джон Сили Браун и Ланг Дэвидсон описывают мощный сдвиг — от компаний, создаваемых с прицелом на повышение эффективности масштабирования, к организациям, рассчитанным на масштабирование процесса обучения ее членов. Нужно найти способ оказаться внутри потока знаний, который изменит наши представления и поможет нам обнаруживать новые способы общения, сотрудничества и работы — более быстрой, умной и правильной работы.

**Управление личными знаниями**

Устойчивое конкурентное преимущество компании зависит от наличия в ней людей, умеющих выстраивать отношения, отыскивать нужную информацию, осмысливать наблюдения и делиться идеями, умно используя при этом новые технологии. Чтобы помочь в этом бизнес-лидерам, мы продумали процесс управления персональными знаниями. Это стратегия обучения на всю жизнь. Этот метод позволяет человеку самостоятельно контролировать свое профессиональное развитие, постоянно отыскивая что-то новое, извлекая из него смысл и делясь им с другими.

**Поиск** — это умение находить информацию и не отставать от жизни. Мир перегружен информацией, нам нужны точные фильтры, которые позволят отсортировывать ценные данные. Нужно постоянно оценивать и уточнять источники информации, на которые мы полагаемся в своих суждениях и при принятии решений. Сегодня необходимо быть подключенным к правильной сети надежных людей, которые помогут нам отфильтровать полезную информацию, обнаружить слепые пятна и пошире раскрыть глаза.

**Извлечение смысла** — умение персонализировать информацию и пользоваться ей. Сюда же мы относим размышление и внедрение понятого в практику. Этот процесс основан на критическом мышлении: мы сплетаем воедино свои мысли, опыт, впечатления и чувства, чтобы извлечь из всего этого смысл. Когда мы пишем текст в блоге или просто набрасываем идеи, это помогает нам укрепить свои знания и поместить их в общий контекст.

**Умение делиться** — обмениваться ресурсами, идеями и опытом с членами своей сети и сотрудничать с коллегами. Это процесс, в котором мы передаем другим своим знания, работаем вместе, повторяем и умножаем свой опыт и таким образом усваиваем существенные открытия или итоги размышлений. Когда мы делимся знаниями со своей сетью контактов или выступаем публично, мы завоевываем авторитет и добиваемся бОльшего доверия.

Есть множество цифровых инструментов, помогающих управлять собственными знаниями. Их удается встроить даже в весьма плотный график, чтобы каждый мог самостоятельно продвигаться по выбранной им карьерной траектории. Выбор путей зависит от контекста и личных предпочтений: инструментарий важен, но достичь мастерства в цифровую эпоху удается лишь тому, кто умеет завоевывать доверие и уважение в человеческих отношениях, то есть в нетворкинге.

# Без паники! Или что влияет на ощущение стабильности у руководителя

[Анна Силуянова Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1710960-anna-siluyanova)

Колоссальные нервные нагрузки любого могут выбить из колеи. Как должен работать HR-специалист, чтобы помочь руководителю повысить психологическую устойчивость?

**Чего боятся топ-менеджеры?**

Первый вопрос, ответ на который нужно понять: что такое стабильность? Разные руководители ответят по-разному. Для одних это – абсолютно позитивная ценность, позиция, позволяющая добиться конкретной цели. Для других стабильность ассоциируется с застоем и потерей интереса к развитию. В основе каждого ответа лежит личная мотивация. А значит, выбор методов для эффективного управления бизнес-командой, начинается с изучения их личных потребностей.

В зависимости от типа нервной системы и темперамента люди по-разному реагируют на внешние раздражители. Статистически не доказано, какой [тип нервной системы отличает большинство топ-менеджеров](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1938284-pochemu-introverty-okazyvautsya-prekrasnymi-liderami). На этих позициях работают непохожие люди. Но проблемы, с которыми они сталкиваются, похожи. С одной стороны, на **руководителя** обрушивается огромный поток данных, с другой стороны, ему постоянно не хватает информации для принятия решений. С одной стороны – нужно действовать быстро, с другой – очень трудно оценить результат своих действий, так как он отсрочен во времени. Ощущение внутренней неопределенности может нарастать под воздействием внешних факторов: нереалистичных ожиданий акционеров, вышестоящих руководителей, семьи. И на все это накладывается хронический дефицит времени и ресурсов. Неудивительно, что топ-менеджеры идут к результату, преодолевая страхи и сомнения, противодействуя давлению всех описанных факторов.

Как им это удается? Большинство из них ориентированы на сотрудничество и компромисс, имеют большую мотивацию к саморазвитию и профессиональному развитию сотрудников. Они умеют и хотят устанавливать социальные контакты. Как правило, топ-менеджеры – это люди с так называемым А-поведением. Человек типа «А», когда нарушается его картина мира, своими действиями и волей пытается ее восстановить, сделать такой, какой она была раньше. Человек типа «Б» приспосабливается.

**Почему стрессы истощают не всех?**

Следующий вопрос: почему на одних людей внешние негативные факторы оказывают [сильное, почти разрушительное воздействие](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984439-13-privychek-kotorye-ne-dajut-vyiti-iz-stressa), а на других влияют незначительно? Частичный ответ дает понимание особенностей функционирования нервной системы. Если выносливость нервных клеток к сильному раздражителю, либо к раздражителю, действие которого происходит в течение длительного времени, высокая, это говорит о сильной нервной системе, если происходит наоборот – нервная система человека слабая. Гордиться или стыдиться тут нечем: это врожденное свойство.

Можно проследить зависимость между типом нервной системы и поведением. Основные характеристики нервной системы – эмоциональность, лабильность и общая активность.

При [повышенной эмоциональности](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1867983-emotsii-v-biznese-za-i-protiv) значимый стрессогенный фактор может побудить человека к принятию спонтанных необдуманных решений, что, в свою очередь, усиливает ощущение нестабильности. Уравновешенный человек ведет себя по-другому. Более высокая психологическая устойчивость, которая свойственна ему, позволяет соразмерить силу реагирования с раздражителем.

Лабильность – быстрота, с которой одно эмоциональное состояние сменяется другим. Это характеристика объясняет, почему один человек легко переходит от обиды к улыбке, от слез к радости, а другой застревает в этом состоянии. Высокая лабильность нервной системы присуща людям с высокой личностной тревожностью. Они часто ведут себя импульсивно, эмоции, которые их захлестывают, становятся побудителем к действию без его предварительного обдумывания.

Эти свойства нервной системы лежат в основе темперамента. Например, человек с холерическим темпераментом вспыльчив, у него процессы возбуждения преобладают над процессами торможения. Но он также быстро возвращается от разговора на повышенных тонах к спокойному тону. Такой человек сначала выплеснет эмоции, потом будет разбираться. А флегматик может взорваться на третий день после конфликта, когда все уже побратались: у него доминируют процессы торможения.

Каждый человек «запрограммирован» на свой эмоциональный темп, и это важно учитывать, определяя систему его мотивации. Например, если поставить менеджера с меланхолическим или флегматическим темпераментом в условия постоянной смены заданий и установить ему жесткие сроки, он истощит себя очень быстро и ему понадобится какое-то время для восстановления энергетики. Без этого он не сможет реализовать себя в компании и не даст всего, на что он способен.

**Можно ли контролировать эмоции?**

Когда говорят, что эмоции затмевают разум, этому есть объяснение. Упрощенно это можно представить следующим образом. Реакция на раздражитель в виде электрического сигнала практически мгновенно достигает того места, где формируется эмоция. И только потом этот электрический сигнал проделывает путь до лобных долей, где включается рацио и происходит оценка – попадал ли человек в такую ситуацию раньше, и как он действовал. Далее накладываются [ранее выработанные паттерны поведения](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984500-tri-soveta-po-upravleniu-svoimi-zhiznennymi-stsenariyami), или складывается новый механизм, но все это происходит потом.

Вывод: контролировать эмоцию практически невозможно. Ее можно предотвратить, можно воздействовать на триггер, который запускает эмоцию, можно попробовать трансформировать ее в менее разрушающую. Эмоцию можно подавить, но все мы примерно представляем, что происходит с подавленными эмоциями. Эмоция, которая уже возникла, не может быть сначала обдумана, а потом предъявлена миру.

**Кто рожден руководить?**

Тестирование, проведенное в одной крупной международной компании, показало, что среди людей, достигших высокого положения, преобладает мотивация на избегание неудач и реже распространена [мотивация на достижение успеха](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984223-kak-predprinimatelu-motivirovat-sebya). Однако эта закономерность не распространяется на топ-менеджеров экстра-класса. И хотя это исследование не претендует на статистическую значимость, его результаты отражают реальную картину.

Для людей, активно ориентированных на успех, достижения – результат их личных усилий, опыта и талантов. Эти люди понимают, что неудачи случаются со всеми, и это не более чем один из эпизодов наполненной событиями жизни. Их можно назвать прирожденными руководителями. А людям другого типа, даже получившим обширные управленческие полномочия, руководящая роль дается намного тяжелее. Свои достижения они приписывают стечению обстоятельств, везению, как бы стесняясь себя.

В большинстве случаев те менеджеры, чьим мотивом является избегание порицания и негативной оценки окружающих, испытывают постоянную личностную тревожность. Ища одобрения, консенсуса и завися от множества факторов, со временем они утрачивают способность принимать единоличную ответственность за решения. Чтобы окончательно не потерять почву под ногами, таким людям необходимо ограничивать влияние окружающих и развивать устойчивостью к интерпретации своих действий со стороны.

**Как изменить себя и свои поступки?**

Изменения начинаются с осознания. Это тот невидимый процесс, когда человек начинает отслеживать свои внутренние переживания и понимать особенности своего поведения и эмоционального реагирования. Понимание взаимоотношений с окружающими, а также причин формирования и развития этих психологических феноменов часто приводит человека к выводу, что некоторые особенности его поведения зависят от врожденных факторов и сложившихся паттернов. Вместо чувства «я плохой» или «я не такой, как другие», приходит целостное принятие себя, а также понимание и принятие индивидуальности окружающих людей.

Осознающий человек признает свои и чужие границы, свободу других людей чувствовать, думать и поступать иначе, исходя из собственной оценки ситуации, личного опыта и характера. Без понимания глубинных процессов, которые определяют поведение (физиологических особенностей, особенности нервной системы, темперамента, структуры личности), переделка человека под какую-то модель малоэффективна и даже бесперспективна.

Почему **HR**-специалистам компании важно учитывать все эти психологические механизмы? Может ли HR-директор быть коучем **топ-менеджера**? Может ли [руководитель быть коучем подчиненных](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1974194-zachem-rukovoditelu-ispolzovat-kouchingovyi-podhod-v-upravlenii)? Как побудить сотрудников к работе над собой и получить результат, в равной степени соответствующий целям человека и целям компании? Вот мнение руководителей HR-подразделений крупных банковских и консалтинговых организаций, а также экспертов, обсудивших эти вопросы на встрече-дискуссии.

**Людмила Мамет, советник по карьерному росту компании PWC:** «Без желания и готовности человека к изменениям любые подходы неэффективны. Источником этой готовности могут быть как внутренние процессы, так и внешние сигналы со стороны руководителей или команды. Значительную роль играет первое лицо компании, которое поддерживает и поощряет поиск эффективного взаимодействия в группе руководителей, понимает важность повышения уровня эмоционального интеллекта топ-менеджеров. В некоторых компаниях топ-менеджеры проходят профессиональные тестирования, чтобы выявить их личностные особенности и устойчивость к **стрессогенным факторам**. Но это возможно, когда топы действительно работают как одна команда, члены которой доверяют друг другу».

**Мария Барбакадзе, генеральный директор рекрутингового агентства «Лидерс Лабс»:**«Важно понимать, что ощущение стабильности руководителя во многом зависит от показателей работы команды. Если [сотрудники комплементарны руководителю](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984363-Kakih-sotrudnikov-podbiraet-sebe-nastojashhij-rukovoditel), если они дополняют друг друга, то их совместная работа будет регулярно давать высокий результат, что и формирует ощущение стабильности. Руководители часто задаются вопросом, как понять мотивацию того или иного сотрудника, как найти к нему подход, и не всегда это возможно понять из ежедневного общения. Эффективность работы команды можно измерить несколькими инструментами оценки и скорректировать посредством коучинг-сессий. Также нельзя забывать, что у всех совершенно разное понимание стабильности. Все зависит от личностных ценностей, эмоционального настроя, карьерных устремлений, других факторов. Очень важно определить точки соприкосновения для всей команды, общие ценности, четкое понимания каждодневной работы и планов на будущее, а также понять, кто чем мотивируется на данном этапе совместной работы, и определить задачи для каждого в командной динамике».

**Татьяна Семенова, директор по управлению персоналом Thomson Reuters:** «Как убедить топ-менеджера прислушаться к мнению специалистов и объяснить, над какими личными качествами ему требуется работать? Надо сыграть на его мотивации. Как правило, руководитель такого уровня амбициозен. А, значит, он заинтересован знать, что позволит ему добиться успеха, а какие особенности поведения, наоборот, будут сдерживать профессиональное развитие. Снять сомнения в предвзятости рекомендаций поможет проведение оценки экспертами со стороны. По отзывам менеджеров, которые уже проходили профессиональное тестирование и коучинг, исследование помогает донести до сознания сотрудника любого уровня многие важные вещи. После общего тестирования начинаются индивидуальные встречи для выявления компетенций и мотивации топ-менеджеров и их соотнесения с тем, какие компетенции реально востребованы в компании на данном этапе».

**Наталия Воеводина, экс-директор по управлению персоналом «Евразийского банка развития»:** «Многое зависит от стиля управления. Компания может намеренно держать менеджеров в напряжении, в состоянии кризиса, когда усиливаются эмоции и повышается работоспособность. Противоположный подход – создание комфортной среды. Чтобы понять, как сотрудники будут работать в разных условиях, необходимо взглянуть более пристально на их мотивацию. Индивидуальная кнопка у каждого своя: семья, предыдущий опыт работы, цели, которые привели человека в компанию. При этом смена внутреннего климата компании может быть более эффективна для достижения результата, чем стремление сохранять стабильность».

**Юлия Сосновская, директор по работе с персоналом ING Bank в России:**«Думаю, что сотрудник становится по-настоящему лояльным компании только тогда, когда корпоративная культура совпадает с его базовыми ценностями. Базовые ценности поколений остаются неизменными, просто они транслируются по-новому. Для молодого поколения движущей силой является интерес, а интерес – это эмоция. Поэтому компании перестраиваются и внедряют новые форматы, позволяющие вовлечь сотрудников в работу на эмоциональном уровне. Так, например, процесс обучения претерпел значительную трансформацию от классических тренингов до игровых симуляций, но от этого его качество не стало хуже».

# Когда система перегружена

Эдуард Хэллоуэлл

Сверхнапряженная работа и общий ритм современной жизни порождают новый психический недуг — комплекс дефицита внимания, который может превратить и самого успешного руководителя в суетливого неудачника.

**Эдуард Хэллоуэлл** ([Edward M. Hallowell](mailto:ehallowell@aol.com)) — доктор медицины, психиатр, основатель Центра интеллектуального и эмоционального здоровья в Садбери, штат Массачусетс; автор 12 книг, а также статьи «Гуманитарный аспект в работе» (The Human Moment at Work, HBR, 1999, January — February).

**Совладайте с КДВ**

**Дома**   
• Высыпайтесь.   
• Правильно питайтесь. Избегайте простых, сладких углеводов, не злоупотребляйте алкоголем. В рационе должно быть много белков и сложных углеводов (они есть в овощах, фруктах и цельных зернах).   
• Принимайте поливитамины и добавки, содержащие омега-3- полиненасыщенные жирные кислоты.   
• Делайте зарядку хотя бы по полчаса раз в два дня.

**На работе**   
• Установите хорошие отношения с коллегами.   
• Старайтесь пару раз в день беседовать с приятным вам человеком .   
• Разбивайте масштабные сложные задачи на небольшие этапы.   
• Следите за порядком на рабочем месте.   
• Выделяйте «время на обдумывание», свободное от встреч, телефонных разговоров и переписки.   
• Не смотрите электронную почту, пока не выполните хотя бы одну более важную задачу (лучше две).   
• Прежде чем уйти с работы, составляйте список из трех-пяти важных дел на следующий день.   
• Каждый попадающий к вам документ либо пускайте в дело, либо сложите в архив, либо выбросите.   
• Не накапливайте бумажных гор.   
• Определите, когда вам лучше всего работается. Выполняйте самую важную и трудную работу именно в эти часы, а в оставшееся время занимайтесь рутинными, менее творческими делами.   
• Делайте то, что помогает вам сосредоточиться: слушайте музыку, ходите и т. п.   
• Попросите кого-нибудь из коллег, чтобы он регулярно напоминал вам о необходимости отвлечься, оторваться от электронной почты или телефона; не засиживайтесь на работе допоздна.

**Когда захлестывают дела**   
• Сбавьте темп.   
• Переключитесь на более простую, рутинную или отвлеченную работу — переведите календарь на часах, напишите что-нибудь на «нейтральную» тему (опишите свой дом, обувь и т. п.), прочтите в словаре несколько статей или отгадайте небольшой кроссворд.   
• Двигайтесь: встаньте и пройдитесь по коридору или вверх-вниз по лестнице.   
• Обратитесь к коллегам за помощью, передайте дела подчиненным или организуйте мозговой штурм. Главное — не варитесь в своей проблеме в одиночку.

Дэвид просматривает электронную почту и одновременно разговаривает по телефону с менеджером, находящимся на другом краю земли. Его пальцы барабанят по столу, а пятка, как отбойный молоток, долбит пол. Дэвид то и дело нервно прикусывает губу и тянется к чашке крепкого кофе. Он так поглощен всем этим, что совсем забыл про важную встречу, о которой планировщик [Outlook](http://www.seemore.ru/?keywid=603417) напомнил ему 15 минут назад.

Анна, вице-президент компании, и Майкл, гендиректор, сидят в соседних кабинетах, но толком поговорить им почти никогда не удается. «Как только я захожу к нему, телефон у него на столе начинает мигать, мой мобильник — звонить, кто-нибудь стучит в дверь, потом Майкл смотрит на экран и кидается отвечать на какое-то письмо, — жалуется Анна. — А кончается все тем, что мы обсуждаем совершенно другую тему. У нас все силы уходят на текущие дела, а уж о том, чтобы завершить что-нибудь новое и важное, и говорить нечего. От этого можно сойти с ума».

Назвать Дэвида, Анну и Майкла сумасшедшими нельзя, но каждый из них, безусловно, немного не в себе. И ведь такой режим работы становится нормой для заваленных делами руководителей. Наверняка многие ваши знакомые страдают от очень широко распространенной, хотя и официально не признанной напасти, которую я называю комплексом дефицита внимания (КДВ). Причина этого недуга — чрезмерная нагрузка на мозг, а проявляется он в нервозности, раздражительности, неорганизованности, неспособности разумно расходовать время, сосредоточиться и расставить задачи в соответствии с их важностью. Этот синдром может подпортить карьеру даже самым одаренным руководителям, однако способы борьбы с ним существуют. Если Дэвид, Анна, Майкл и миллионы их товарищей по несчастью поймут, что происходит с ними, они сумеют более эффективно планировать свою жизнь и действовать с упреждением, а не реагировать на уже возникшие проблемы.

Будучи практикующим психиатром, я за последние 25 лет имел дело с тысячами пациентов, страдающих от синдрома дефицита внимания (СДВ), и видел, как наряду с ним среди взрослого населения быстро распространяется новый вид расстройства. Число моих пациентов с КДВ росло в геометрической прогрессии. К сожалению, средства борьбы с хроническими перегрузками, предлагаемые психологами и специалистами по эффективному использованию времени, обычно не затрагивают глубинную причину КДВ.

Между двумя видами нарушений есть существенные различия. Если СДВ — нейрофизиологическое нарушение, обусловленное генетическими факторами и усиливающееся в неблагоприятной обстановке, то КДВ объясняется только воздействием среды. КДВ — такая же примета времени, как автомобильные пробки. В конце XX века нам постоянно не хватало времени и нагрузка на нервную систему все росла.

Симптомы КДВ нарастают постепенно. Расстройство не проявляется в виде общего кризиса: оно отвоевывает себе один участок за другим. Человек превозмогает трудности, не жалуется на растущую загруженность, но, как бы он ни старался, ему никогда не удается полностью избавиться от неприятных проявлений КДВ. Поэтому он постоянно испытывает чувство вины и тревогу. Когда на него наваливаются новые дела, он пытается показать, что контролирует ситуацию, но ему сложно сосредоточиться, он начинает торопиться, говорит все более резко и безапелляционно.

Чтобы излечиться от КДВ, нужно прежде всего признать, что с вами не все в порядке. Далее я проанализирую причины и расскажу о путях избавления от этой напасти.

**Дефицит внимания и его родня**

Чтобы понять природу КДВ, целесообразно для начала узнать кое-что о родственном этому синдрому явлении — СДВ. Чаще всего о СДВ говорят как о нарушении, снижающем способность детей к обучению, однако от этого расстройства страдают не менее 5% взрослых. Нейрофизиологи с помощью метода магнитно-резонансной томографии обнаружили, что у пациентов с СДВ слегка уменьшен объем четырех участков мозга, отвечающих в числе прочего за контроль над эмоциями и способность к обучению. Одна из этих областей, включающая лобную и предлобную доли, активно участвует в выработке идей, принятии решений, установке приоритетов и упорядочении планов. Медикаменты, применяемые для лечения СДВ, влияют не на структуру мозга, а на биохимические процессы, что помогает активизировать функции недостаточно развитых участков и таким образом значительно повысить эффективность мыслительной деятельности.

У СДВ наряду с негативными сторонами есть и позитивные. Негативные очевидны: жертвы СДВ медлительны, неорганизованны, раздражительны, нетерпеливы и рассеянны. Они часто срывают сроки, теряют нить разговора, отвлекаются от читаемого текста. На работе у них очень неровные результаты — то блестящие, то совершенно неудовлетворительные. Впрочем, таким людям легче всего сосредоточиться в стрессовой ситуации или когда возникает необходимость решать сразу несколько задач. На первый взгляд это странно, но все объясняется химическими факторами: при стрессе в организме выделяется адреналин, который действует на психику примерно так же, как и препараты для лечения СДВ. Кроме того, люди с СДВ предпочитают «лечиться» с помощью алкоголя и других сильнодействующих средств.

У синдрома дефицита внимания есть и положительные стороны: он иногда уживается с необычными способностями и даже талантами. Правда, способности эти часто не развиваются или не получают признания из-за тех самых негативных факторов. Многие пациенты с СДВ — яркие, оригинальные творческие личности. В определенных условиях они проявляют завидное упорство и добиваются успеха в бизнесе, а их изобретательность служит примером для окружающих. В трудных обстоятельствах они смело импровизируют. Умея решать несколько задач одновременно, они оказываются сильными руководителями в переходные периоды. К тому же они быстро восстанавливают работоспособность после серьезных неудач, а это благотворно сказывается на моральном духе в организации.

Руководители, подверженные СДВ, работают неровно: иногда допускают чудовищные ошибки, но затем добиваются превосходных результатов: их оригинальные идеи и стратегии выводят компании в лидеры.

Дэвид Нилман, генеральный директор авиакомпании JetBlue Airlines, — один из таких пациентов. Уроки в школе были для него мучением, он ни на чем не мог сосредоточиться и вечно опаздывал. «В колледже я сознавал, что мне надо сделать кучу дел, но я не мог за них взяться и часами сидел над учебником по какой-нибудь статистике, которая, я точно знал, мне никогда в жизни не понадобится, — рассказывает Дэвид. — Я понимал, что должен получить образование, но едва подвернулась возможность открыть свой бизнес, пулей вылетел из колледжа». Нилман быстро сделал карьеру благодаря энергичности, умению оригинально мыслить и добиваться максимальной отдачи от подчиненных.

Как и все люди с СДВ, Нилман иногда бывает очень резким, но многие его идеи оказались столь удачными, что преобразовали целую отрасль. Именно он, в частности, придумал электронные посадочные билеты. «Когда я предложил эту идею, меня подняли на смех, — вспоминает Нилман. — Никто не верил, что в аэропортах можно будет обойтись без бумажных билетов. Сегодня электронные билеты используются очень широко и отрасль экономит на этом миллионы долларов». И ведь такая ситуация вполне естественна: человек с СДВ больше, чем кто-либо другой, рискует забыть бумажный билет, а потому особенно заинтересован в подобном новшестве. Нилман убежден, что СДВ помог ему добиться успеха в жизни, поэтому считает синдром не злом, а благом. Правда, он понимает, что должен все время помнить о своем недуге и держать себя в руках.

Внешние проявления КДВ и СДВ во многом схожи. Но, в отличие от СДВ, КДВ обусловлен не генетическими причинами, а динамичностью нашего мира. Никогда еще мозг человека не подвергался таким испытаниям, как сейчас: современная культура заставляет нас все быстрее собирать и передавать информацию, генерировать идеи, строить планы, используя для этого сотовую связь, электронную почту и т. п. Многие считают самым большим достоянием нашей эпохи скорость: писатель Милан Кундера назвал ее «особым видом исступления, которое технология даровала современному человеку». Словно помешавшись на скорости, мы требуем ее даже там, где ускорение не имеет смысла. В таких условиях развитие КДВ вполне закономерно. Сознание пытается угнаться за событиями, не поспевает за ними, и нас поражает КДВ.

**Это ваш мозг**

Современные методы сканирования не позволяют выявить анатомические различия между мозгом «нормального» человека и мозгом человека, страдающего КДВ. Но исследования показывают, что, если человеку приходится обрабатывать слишком большие объемы информации, он хуже решает задачи и делает больше ошибок. Попробуем разобраться в нейрофизиологической подоплеке этого явления.

Природа наградила человека корой головного мозга, состоящей из десятков триллионов клеток. Сейчас отдельные участки коры оказываются сильно перегруженными. Речь идет о лобной и предлобной долях коры (для краткости я буду называть их просто лобными долями), которые отвечают за принятие решений, планирование, определение приоритетов и выполнение других управленческих задач — заметим, что эти функции свойственны только человеку. Пока лобные доли справляются со своей работой, все обстоит прекрасно.

Под лобными долями коры располагаются участки мозга, ведающие механизмами выживания. Они регулируют такие состояния организма, как сон, голод и половое влечение, управляют частотой пульса и первичными отрицательными и положительными эмоциями. Пока дела у вас идут хорошо, эти глубинные центры генерируют чувства возбуждения, удовлетворения и радости, усиливают мотивацию и помогают сосредоточиваться, не вмешиваясь в работу оперативной памяти. Но когда вам нужно быстро принять шесть важных решений и при этом по пять раз в минуту отвлекают, не давая найти важную информацию, когда к тому же не дает покоя мысль о трех сорвавшихся за день сделках, а компьютер то и дело выдает дурацкие сообщения, мозг начинает паниковать. Очередное, шестое, решение он воспринимает как кровожадного тигра-людоеда, пришедшего по вашу душу.

Я много лет изучал расстройства психики, снижающие способность к обучению, и пришел к выводу, что самое опасное из них — не дислексия и не СДВ, а страх. Испугавшись, человек переключается в режим выживания, а в нем невозможно ни полноценное обучение, ни глубокое осмысление. Конечно, если перед вами появится настоящий тигр, готовый к прыжку, вам на выручку придет инстинкт самосохранения. Но тому, кто выполняет интеллектуальную работу, этот инстинкт может только помешать.

Когда лобные доли действуют на пределе возможностей, мы начинаем испытывать страх, что не успеем, не справимся. При этом связи между верхними и нижними областями мозга принципиально изменяются. За тысячи лет эволюция приучила «верхний» мозг реагировать на тревожные сигналы, посылаемые «снизу». В режиме выживания глубинные структуры мозга берут управление на себя и начинают распоряжаться «верхними». В результате весь мозг попадает в своеобразную «ловушку-22»: глубинные структуры воспринимают посылаемые лобными долями сигналы о перегрузке и обрабатывают их, как все остальные сигналы, то есть примитивно. Они шлют «наверх» импульсы страха, беспокойства, раздражения, ярости и паники. Эти сигналы отвлекают лобные доли от основного дела, заставляя их тратить дополнительные усилия. Поскольку сигналы об угрозе жизни игнорировать невозможно, лобные доли зацикливаются, посылая «вниз» ответные сообщения: «Предупреждение принято! Пытаюсь решить проблему, но пока безуспешно». Эти послания приводят глубинные центры в еще большее смятение, и «наверх» идут еще более мощные тревожные импульсы.

Между тем все остальные органы мгновенно реагируют на происходящее в мозгу: эндокринная, дыхательная, сердечно-сосудистая, мышечная и периферийная нервная системы переходят в режим повышенной тревоги. Возникает замкнутый цикл, и лобные доли теряют работоспособность. Тонкие градации, сложные умозаключения и анализ уступают место примитивным «черно-белым» оценкам. Тщетные попытки мозга сделать больше, чем он может, приводят к угасанию способности мыслить ясно.

Это происходит каждый раз, когда человек не управляется с множеством своих дел. Отчаянно разгребая нарастающие завалы, он принимает неверные решения, пытается делать хоть что-нибудь. Его главное желание — немедленно уладить проблему, устранить опасность, чтобы она не погубила его. От гибкости мышления, чувства юмора и способности оценивать новое не остается и следа. Человек уже не видит проблему в целом, он забывает о своих жизненных целях и ценностях, теряет изобретательность и способность планировать. В такие моменты мы склонны винить во всем окружающих, отступать с завоеванных позиций, зарывать голову в песок и сдаваться на милость обступивших нас со всех сторон забот.

Мы описали крайнюю форму КДВ. В повседневной жизни расстройство, как правило, проявляется более умеренно, но тем не менее оно существенно вредит тем, кто переоценивает свои возможности. Мозг каждого человека имеет свои особенности, кто-то справляется с подобными стрессами лучше, кто-то хуже. Но никому не удается полностью контролировать деятельность собственного «верхнего» мозга.

**Укрощение КДВ**

К сожалению, руководители корпораций часто воспринимают симптомы КДВ через искажающую призму этических представлений. Скажем, если человек не успевает разгребать лавину сыплющихся на него проблем, его считают сотрудником неспособным и слабым. Однажды ко мне на прием пришел менеджер, который испытывал на работе постоянный стресс из-за чрезмерных нагрузок. Я предложил ему обсудить ситуацию с его начальником. Менеджер так и сделал, но в ответ начальник жестко заявил, что, раз тот не справляется с работой, ему следует подумать об увольнении. Менеджеру в конце концов пришлось уйти, хотя он регулярно добивался очень высоких бизнес-показателей и был одним из самых талантливых специалистов компании. Но ее руководство считало, что человек должен выдерживать любую нагрузку, а если она ему не по силам, надо искать другую работу. В каком-то смысле это было справедливо: на новом поприще мой пациент быстро добился успеха и процветания.

В состоянии ли мы совладать с разрушительным влиянием КДВ? Для борьбы с СДВ зачастую требуется вмешательство врачей, но в случае с КДВ можно обойтись без этого. Здесь главное — творчески подойти к выстраиванию рабочей среды и поддержанию собственного эмоционального равновесия и физического здоровья. Вот несколько полезных советов, основанных на долгом опыте борьбы с КДВ.

**Способствуйте распространению положительных эмоций.** Чтобы справиться с лавиной повседневных задач, не спешите приобретать самый современный электронный планировщик. Есть более действенное средство: создайте условия, в которых ваш мозг мог бы работать максимально продуктивно. А для этого нужна спокойная обстановка, в которой человек никогда не испытывал бы страха, поскольку эффективность напрямую зависит от эмоционального фона.

Там, где сотрудники испытывают взаимное доверие и уважение, КДВ наблюдается сравнительно редко. Это тоже объясняется нейрофизиологическими факторами. Если у вас хорошие отношения с коллегами, то, когда вы решаете трудную задачу, глубинные области вашего мозга воздействуют через центр удовольствия на участки мозга, пополняющие ресурсы лобных долей. Теплые человеческие отношения поддерживают деятельность мозга даже в условиях тяжелейшего стресса. Соответственно, люди, оказавшиеся в изоляции, гораздо сильнее подвержены влиянию КДВ и чаще страдают от стрессов.

За время своей практики я не раз наблюдал разрушительные последствия социальной изоляции и целебный эффект дружеских отношений. Вот, пожалуй, самый яркий пример. Я работал консультантом на химическом факультете одного из ведущих университетов мира. Корпоративная культура факультета была очень жесткой, и КДВ распространялся там, как эпидемия. В коллективе считалось недопустимым обращаться к кому-либо за помощью, коллеги не доверяли друг другу, и каждый в одиночку работал над своим проектом. Люди чувствовали себя неуютно в таких условиях, но корпоративная этика подразумевала, что настоящий успех невозможен без настоящих трудностей.

В конце 1990-х один из самых талантливых аспирантов факультета покончил с собой. В предсмертной записке он заявил, что до самоубийства его довел университет.

В этой трагической ситуации декан повел себя мудро и мужественно. Он не пытался приуменьшить значение случившегося и сразу занялся реформированием системы подготовки специалистов. В частности, если раньше у каждого аспиранта и докторанта был только один научный руководитель, то теперь их стало трое. Кроме того, на факультете начали регулярно проводить официальные и неформальные встречи. К примеру, раз в две недели весь коллектив собирался на фуршеты. Здесь можно было пообщаться — еда, этот мощный объединяющий фактор, заставила даже самых застенчивых «вылезти из своей раковины» и присоединиться к остальным. Руководство факультета сделало еще один радикальный шаг: был перестроен главный учебный корпус. Ненужные стены снесли, чтобы появилось больше свободного пространства, а в обновленном кафе поставили концертный рояль. Специалисты по психологии подготовили серию лекций и комплект печатных материалов, рассказывающих об опасности умственного переутомления и стрессов. Учащимся, которые нуждались в психологической помощи, предлагались специальные программы. Атмосфера на факультете быстро изменилась, стала более теплой, гуманной и продуктивной. Студенты и преподаватели теперь чувствовали свою причастность к общему делу. Уровень научных исследований повысился.

Напрашивается следующий вывод: на работе необходимо поощрять социальные связи и создавать атмосферу доверия. Если пару раз в день вы несколько минут будете общаться с приятным для вас человеком, то ваш мозг получит необходимый ему положительный заряд.

**Заботьтесь о физическом здоровье своего мозга.** Нормальный сон, полноценное питание и физические упражнения — вот средства, которые помогают предотвратить КДВ. Мысль эта тривиальна, но ее приходится повторять, поскольку слишком часто люди, пренебрегая очевидными вещами, наносят ущерб своему серому веществу.

Многие стараются меньше спать, чтобы выкроить побольше времени на дела и таким образом решить проблему КДВ. На самом деле нужно делать как раз обратное, ведь недосыпание сильно увеличивает риск КДВ. Исследования доказывают, что недостаток сна порождает самые разные проблемы — от ухудшения способности принимать решения до паранойи. У каждого свои потребности в сне, но в целом можно сказать так: вы спите достаточно, если просыпаетесь без будильника.

Работа мозга зависит и от питания. Трудоголики обычно потребляют много углеводов, из-за чего концентрация глюкозы в крови становится нестабильной. Так они загоняют себя в порочный круг: из-за резких скачков уровня инсулина приходится поглощать все больше углеводов. В результате мозг, которому глюкоза нужна как источник энергии, испытывает то пресыщение, то голод. Ни то ни другое не способствует полноценной интеллектуальной деятельности.

Мозг работает гораздо эффективнее, если уровень глюкозы в крови остается стабильным. Для этого следует потреблять меньше простых углеводов (их много в продуктах, содержащих сахар и пшеничную муку) и больше сложных углеводов, которыми богаты фрукты, овощи и цельные зерна. Очень важно потреблять много белка. Это значит, что начинать день лучше не с чашки кофе и булки, а с чая, яйца или, скажем, ломтика копченой лососины. Полезно ежедневно принимать поливитамины и омега-3-полиненасыщенные жирные кислоты (ПНЖК) — их много в рыбьем жире. С помощью ПНЖК и витаминов Е и В можно не только наладить полноценную мозговую деятельность, но и предотвратить возникновение болезни Альцгеймера и различных воспалительных заболеваний (они, кстати, часто приводят к инсульту, инфаркту, диабету и раку). Еще один совет: умерить потребление алкоголя. В неумеренном количестве он убивает клетки мозга, из-за чего быстро ухудшается память и даже развивается слабоумие.

Плохо сказывается на качестве умственной деятельности и многочасовое сидение за столом, и дело тут не только в недостаточном притоке крови к мозгу. Благодаря физической нагрузке в организме начинают активно вырабатываться многие вещества, благотворно влияющие на мозг: эндорфины, серотонин, допамин, адреналин, норадреналин, а также два недавно открытых компонента — нейротрофический фактор головного мозга и фактор роста нервов, которые обеспечивают здоровье и возможность развития мозговых клеток, компенсируют разрушительное воздействие старения и стрессов. Между тем ничто так не стимулирует производство этих двух веществ, как физические упражнения. Именно поэтому люди, которые каждый день делают зарядку, жалуются на недомогание или вялость, если им приходится пропустить несколько занятий. Вы значительно снизите риск КДВ, если будете делать перерывы в работе, чтобы пробежать по лестнице или быстро пройтись по коридору. Эти простые и не требующие особых затрат времени усилия могут сыграть для мозга роль спасительной кнопки «перезагрузка».

**Перестройте свою работу с учетом КДВ.** Руководителям очень важно планировать свою работу, но это планирование не должно походить на пресловутые обещания «начать новую жизнь с нового года». Ваша задача — организовать свою работу так, чтобы деструктивное влияние КДВ не помешало достичь главных целей.

Прежде всего предусмотрите меры, которые помогут вам контролировать деятельность лобных долей. Например, разбейте масштабные проекты на несколько мелких этапов, более удобно и рационально организуйте рабочее пространство. Даже если вы не можете навести уют и чистоту во всем офисе, держите в порядке хотя бы свой кабинет или письменный стол. Желательно также ежедневно выделять время, когда не нужно отвлекаться на встречи, чтение электронной почты и прочие дела, чтобы можно было заняться планированием и спокойно обдумать стратегические проблемы. Электронная почта в принципе съедает много времени, а заодно способствует развитию КДВ, поэтому на нее нужно специально отвести полчаса-час.

Начиная рабочий день, не дайте водовороту электронной или голосовой почты затянуть вас. Не позволяйте мелким второстепенным вопросам отнимать ваше время. Сразу приступайте к самому главному. В конце дня составьте список важнейших задач — их должно быть не больше пяти — на следующий день. Короткие списки волей-неволей заставляют нас выстраивать систему приоритетов и доводить проекты до завершения. Кроме того, нужно жестко сдерживать лавину документов. Один мой пациент, менеджер, страдавший СДВ, выработал для себя такое правило: он берет в руки документ только один раз и либо пускает его в дело, либо отправляет в архив, либо выбрасывает. «Я не складываю их в стопки, — пояснял он. — Стопки как сорняки: если начинаешь их складывать, они заполоняют все вокруг».

Определите, когда вам работается легче всего, и выполняйте самые важные дела именно в это время. Устройте свой офис так, чтобы обстановка благоприятствовала продуктивной умственной работе. Если музыка помогает вам сосредоточиться, слушайте ее (при необходимости в наушниках). Если вы не любите думать сидя, предусмотрите возможность работать стоя. Тем, кто помогает себе сосредоточиться, чиркая ручкой в блокноте или барабаня пальцами по столу, следует делать это так, чтобы не мешать окружающим.

**Защитите свои лобные доли.** Если вы не хотите, чтобы глубинные области мозга узурпировали контроль над вашим сознанием и навязали вам режим выживания, сбавьте скорость. Остановитесь, прислушайтесь, попытайтесь понять, что происходит вокруг. Подумайте над тем, что говорят люди и что вызывает у вас замешательство и панику. Поручите кому-нибудь из подчиненных следить за вашим состоянием — пусть он регулярно напоминает вам, что пора оторваться от электронной почты, отойти от телефона, закончить на сегодня дела.

Вот советы тем, кто чувствует, что его засасывают проблемы. Переключитесь на простую рутинную работу. Если вы не решаетесь взяться за новый крупный проект, опишите что-нибудь, не имеющее никакого отношения к проблеме: свой дом, машину, любой хорошо знакомый вам предмет. Или начните работу с самого простого, скажем, с написания заголовка отчета. Чтобы отвлечься, откройте словарь и прочитайте в нем пару статей или поразгадывайте кроссворд. Все это помогает успокоить глубинные центры мозга: они перестают посылать тревожные сигналы, и контроль над вашим поведением снова переходит к лобным долям.

**Советы руководителям**

Очень часто компании способствуют возникновению и обострению КДВ у своих сотрудников, требуя, чтобы те думали как можно быстрее (в ущерб глубине) или работали одновременно над несколькими проектами. Особенно печально видеть, как руководство, поручая подчиненным сразу несколько сложных задач, поощряет трудоголиков, безропотно взваливающих на себя эту ношу, и наказывает тех, кто предпочитает сосредоточиться на чем-то одном.

Серьезную ошибку совершают и организации, которые вынуждают сотрудников делать все больше дел меньшими силами, например, сокращают штат, оставляя объем работ прежним. В долгосрочной перспективе такие организации неизбежно теряют прибыль. Чем больше времени менеджер тратит на выполнение функций своего помощника, чем меньше у него возможностей делегировать полномочия подчиненным, тем ниже будет его эффективность при решении по-настоящему важных задач. К тому же организации, в которых руководство не обращает внимания на распространение КДВ, очень скоро начинают пожинать плоды этой напасти: сотрудники работают не в полную силу, слишком суетятся, допускают оплошности и тратят интеллектуальные усилия на всякую ерунду. По мере увеличения нагрузки отделу персонала придется все чаще сталкиваться с такими проблемами, как рост заболеваемости и текучесть кадров.

Чтобы предотвратить распространение КДВ и оптимально использовать творческий потенциал сотрудников, компаниям нужно оздоровить рабочую среду, а для этого потребуются инвестиции. Весьма удачно решает эту задачу корпорация SAS Institute, крупный поставщик программного обеспечения из Северной Каролины. Список льгот, предоставляемых сотрудникам SAS, производит впечатление: семичасовой рабочий день, заканчивающийся в 17.00, возможность в рабочее время пользоваться первоклассным профилакторием, спортивный комплекс площадью 3500 м2, кафетерий, оборудованный для семейных обедов, неограниченное число больничных дней и т. п. В офисах SAS дружественная атмосфера: хорошие финансовые показатели корпорации в значительной мере объясняются именно этим. Текучесть кадров здесь никогда не превышает 5%. Миллионы долларов, которые многие конкурирующие компании тратят на рекрутинг, обучение новых сотрудников и выходные пособия, SAS направляет на более достойные цели. Льготы окупаются: сотрудники работают эффективно. Стихия КДВ не имеет шансов распространиться в SAS.

Руководитель существенно снизит риск эпидемии КДВ, если будет распределять работу в соответствии со способностями и склонностями сотрудников. Когда порученная задача требует от человека чрезмерного напряжения или находится вне сферы его компетенции и интересов, возникает стресс. Менеджеры, которые понимают опасность КДВ, могут избежать ее. Дэвид Нилман из JetBlue не стесняется публично признавать свои недостатки и преодолевать их с помощью подчиненных, предоставляя им для этого необходимые полномочия. Тем самым он подает пример и остальным членам коллектива. Видя, как свободно руководитель говорит о своих симптомах СДВ, подчиненные чувствуют себя раскрепощенно и тоже начинают открыто обсуждать собственные проблемы такого же рода, это помогает им получить поддержку коллег. Нилман также уделяет огромное внимание тому, чтобы сотрудники получали работу, которая не противоречит их интеллектуальным и эмоциональным особенностям. Глава JetBlue понимает, что «другой» не значит «лучший» или «худший». Он знает, что правильное распределение работы — не просто признак менеджерского мастерства, а надежный способ повысить производительность и улучшить эмоциональный климат.  
  
Никто из нас не застрахован от КДВ. Если мы не возьмемся за эту проблему, она возьмется за нас, и всерьез. К счастью, понимание сути недуга позволяет предпринять ряд мер и улучшить условия нашей работы и жизни. Первый и самый важный шаг на этом пути — говорить о проблеме, вытащить ее на свет. Беспристрастно описав симптомы КДВ, мы окажем огромную помощь своим перегруженным сотрудникам. Их всегда необоснованно осуждали, а теперь они смогут сами отслеживать признаки надвигающегося стресса, обращаться к коллегам за помощью и получать ее. В результате в организациях сложится более уравновешенная, интеллигентная и продуктивная рабочая среда.

Когда читал статью то пытался проецировать каждый совет на свою жизнь.  
В голову пришло много вской всячины, но одной темой я хочу поделиться со всеми:  
Чтобы меньше нервничать используйте превосходные компьютеры, которые не выдают ошибок, не повисают и выглядят красиво...  
е пожалейте денег на покупку первоклассного большого монитора.

# На долгую память: как настоящие лидеры должны думать о своем наследии

Кимберли Уэйд-Бенцони 09 августа 2017

Самая важная задача в карьере и жизни любого лидера – достойное наследие, которое сохранится на долгое время даже после того, как сам лидер отойдет от дел. Когда вы заботитесь о том, что останется после вас, это помогает вам оптимизировать свое влияние на организацию и ее сотрудников. Если мы говорим о чьем-то наследии в бизнесе, речь может идти об обеспечении жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе, а также о том, чтобы после вас она стала сильнее, продуктивнее и ценнее, чем была раньше. В еще более ярких предпринимательских сценариях возможно создание совершенно новой организации.

Размышления о том, какой след мы оставляем, – прекрасный способ не упускать из виду долгосрочную перспективу организации и противостоять искушению принимать близорукие решения, слишком сосредоточенные на сиюминутной выгоде. Итак, как же не забывать о наследии в своих повседневных решениях? К счастью, [исследования](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1088868309339317) о том, как принимать решения, касающиеся будущих поколений, ведутся уже более десяти лет. Их результатом стали конкретные стратегии, которые помогают помнить о нашем наследии и увеличивать свою пользу для мира.

**Подумайте о том, что сделало для вас предыдущее поколение**

Вспомните о своих предшественниках и о том, как их действия повлияли на вас. Какие ресурсы они оставили вам и вашим современникам? Как они изменили вашу организацию, предоставив вам новые возможности? Какое влияние они оказали на культуру вашей компании?

Хотя вы не всегда можете отплатить предыдущим поколениям, поскольку они часто уже не являются частью организации, вы можете отдать причитающийся им долг «вперед» и вести себя похожим образом по отношению к будущим сотрудникам компании. Если вы будете думать о долгосрочной перспективе, о вашей организации в контексте нескольких поколений, взаимность примет не прямую, а обобщенную форму. [Исследования](http://amj.aom.org/content/45/5/1011.abstract?sid=2bbab853-0ff6-4371-aeb5-9fd6fdb05a6a) показывают, что когда мы знаем, что получили какие-то преимущества от прежнего поколения, мы начинаем задумываться о положительном вкладе, который оставим потомкам, и склонны принимать решения, ориентированные на более долгосрочную перспективу.

**Сосредоточьтесь на нагрузках, а не на выгодах**

Когда лидеры делают какой-то выбор относительно будущего, они могут распределять преимущества – например, прибыль или природные ресурсы – или распределять нагрузки, которых они и окружающие хотели бы избежать, например, долги или опасные отходы. Исследования [демонстрируют](https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/leaving-a-legacy-intergenerational-allocations-of-benefits-and-burdens/202D0414536F8A46401A0D7566DFAA3D), что для принятия решений и долгосрочной перспективы имеет большое значение, что собой представляет тот или иной ресурс – выгоду или нагрузку. Людей больше заботит риск оставить отрицательный след, чем радует возможное создание положительного вклада. Боязнь оставить в наследство что-то плохое внушает людям более заметное чувство ответственности и родства с будущими поколениями, а также больше нравственных переживаний (таких, как стыд и вина).

Акцент на обременительных аспектах долгосрочных решений может помочь руководителям осознать отрицательное наследство, которое создают подобные решения. Более того, в стратегическом смысле организациям стоит намеренно объединять принятие решений о выгодах и нагрузках так, чтобы менеджеры были вынуждены определяться с ними одновременно. Повышенное внимание к этическим соображениям при распределении нагрузки способно смягчить эгоизм и недальновидное поведение, часто сопровождающие решения о выгодах.

**Задумайтесь об ответственности, сопряженной с вашей властью**

Большинство работ на тему власти показывает, что опыт обладания ею скорее делает людей более сфокусированными на себе и эгоистичными. Однако эти работы в основном рассматривают влияние власти в ограниченные отрезки времени. Недавние [исследования](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597815000205) о долгосрочных решениях, затрагивающих несколько поколений, обнаружили, что обладание властью может привести к тому, что ответственные лица будут заботиться об интересах будущих поколений. Когда долгосрочные решения сочетаются с углубленным переживанием собственной власти, люди ощущают больше социальной ответственности и более сосредоточены на своем следе в истории, чем в ситуациях, когда их власть не так велика. В результате они ведут себя более щедро по отношению к потомкам, что, естественно, помогает им внести положительный вклад. Когда мы осознаем свою возможность принимать решения в отношении беззащитных и не имеющих права голоса людей, наш выбор приобретает моральный характер и мы задумываемся о его этических аспектах.

**Помните о смерти**

Однажды в 1888 году богатый и успешный человек читал во французской газете некролог о своем брате. По мере чтения он понял, что редактор перепутал двух братьев и по ошибке написал некролог о нем. Заголовок гласил: «Умер торговец смертью», – а дальше описывался человек, который заработал свое богатство, помогая людям убивать друг друга. Неудивительно, что он был глубоко обеспокоен промелькнувшим образом того, каким мог бы быть его след в истории, умри он в этот день. Считается, что этот инцидент был ключевым в его желании завещать все свое состояние после смерти, которая случилась восемь лет спустя, фонду, вручающему премии людям, чья работа принесла больше всего пользы человечеству. Разумеется, эта реальная история произошла с Альфредом Нобелем, изобретателем динамита и основателем Нобелевской премии.

Да, мы все смертны. Когда нам напоминают об этом, мы вспоминаем, что умирать нам не хочется. Но мы понимаем, что смерть неизбежна, и из-за глубоко укорененного инстинкта самосохранения этот факт ставит нас перед экзистенциальной дилеммой. Один из самых эффективных способов держать под контролем страх смерти – попытаться преодолеть смерть, обретя смысл жизни. А одна из основных идей жизненного смысла – оставить след, который переживет нашу физическую оболочку.

Исследования [показывают](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797612443967), что напоминание о смерти мотивирует людей думать о своей роли в истории и помогает им действовать так, чтобы это приносило пользу будущим поколениям, тем самым повышая качество долгосрочных решений. Перед лицом смерти люди чувствуют себя лучше в случае, если они были частью чего-то, что останется после них. Положительное влияние на жизнь будущих поколений способно удовлетворить эту потребность. Нобель продолжает жить в своем наследии, и в этом ему помогло шокирующее напоминание о неизбежности конца. Также эта история иллюстрирует, как желание избежать отрицательного вклада в историю может быть лучшим стимулом, чем простое желание сыграть положительную роль.

Подводя итоги, следует сказать, что смысл власти в том, чтобы оставить значимый след после вас. Именно так вы сможете достигнуть наибольшего влияния и обрести уверенность, что вы помните о долгосрочном успехе своей организации. А в качестве бонуса вы получите немного (разумеется, символического) бессмертия.

В конце концов, ваше наследие – это все, что у вас есть. Подумайте о том, каким вы хотите запомниться людям, и действуйте соответствующим образом. Задайте смерти жару, создав что-то значительное, что переживет вас самих.

**Об авторе.** Кимберли Уэйд-Бенцони – доцент бизнес-администрирования и исследователь Центра лидерства и этики в Школе бизнеса им. Фукуа Университета Дьюка. Получила международное признание как ведущий исследователь в области решений, влияющих на несколько поколений, награждена за свои исследования Международной ассоциацией управления конфликтами, Фондом компании State Farm, Агентством по охране окружающей среды США и Национальным научным фондом.

# 12 простых и результативных советов директору

Александр Царев Директор по маркетингу, Москва

Александр Царев делится принципами управления и правилами работы над собой, которые проверил на собственном опыте.

Объективный взгляд на самого себя дорогого стоит. На каком-то этапе карьеры, умение быть незашоренным становится, пожалуй, главным драйвером роста. Я вывел для себя 12 правил повышения личной эффективности.

Обязательно расширьте круг вашего делового общения за рамки цепочки «сотрудники-партнеры-клиенты-поставщики». В вашем круге должны появиться люди равного уровня (наверное, не конкуренты). Они нужны для откровенного обсуждения проблем в бизнесе, да иногда и просто для жалоб на жизнь. Нужен вам и авторитетный для вас наставник, и в идеале еще – ученик, которому вы будете помогать. Это крайне важно для вашего сбалансированного роста как управленца. Например, я раз в два года занимаюсь у коуча и раз в квартал преподаю в ВУЗе, приглашаю студентов на стажировку, иногда просто консультирую читателей моего сайта и блога.

Прислушивайтесь к мнению окружающих. Чем выше вы забираетесь, тем слабее слышен их голос, но он никогда не утихнет. Например, я вывел для себя «правило трех человек». Если трое в моем окружении доносят одну и ту же мысль, значит к ней обязательно нужно прислушаться. Даже если она выглядит очевидной, неприятной, и вам лень ее выполнять.

Научитесь иногда просто молчать и слушать. Научитесь не критиковать и отучитесь зло шутить над сотрудниками. А лучше всего – прочтите и примените советы из книги Маршала Голдсмита «Прыгни выше головы». Очень полезная книга по коррекции менеджерского поведения.

Заведите себе толкового помощника. Он может снять с вас 60-80% рутинных задач. Это колоссальный прирост производительности и свободного времени. Например, я работаю с помощником около пяти лет. За это время количество встреч, которые я провожу, выросло в два раза, а количество «забытых» дел упало почти до нуля. День в неделю могу теперь выделить для стратегии. Ну, и пара дополнительных недель в течение года высвободилась для отдыха.

Для оценки собственной компании попробуйте прием «пригласи друга». Пусть под видом кандидата или «тайного посетителя» к вам в офис наведается тот, чьим оценкам вы доверяете. За час-два нахождения с сотрудниками в офисе (без вашего присутствия, естественно!) наблюдательный друг узнает о моральном состоянии коллектива и корпоративной культуре не меньше, чем иной консультант за пару недель работы. Спойлер – очень многим роль такого «аналитика» лестна, люди с энтузиазмом соглашаются на такие исследования.

Планируя какие-то новые регулярные расходы, будь то расширение офисных площадей или найм новых сотрудников, умножайте цифру на 12. Годовая стоимость «инноваций» очень часто отрезвляет. Выясняется, например, что необязательная дополнительная переговорка – обойдется в плюс пятьсот тысяч, а подменный секретарь с налогами стоит плюс миллион рублей в год. Вообще, очень внимательно контролируйте именно расширение штата.

Обязательно прочитайте книгу «Как удвоить бизнес» Ли Дункана. Многие советы могут показаться вам элементарными, но что-то ценное вы обязательно вынесете и примените в работе. И точно в следующем отчетном периоде заработаете больше.

Прочитывайте не менее двух профильных книг в месяц. Это минимальный уровень, позволяющий держать мозг в тонусе. Оптимально (и реально) читать по три-четыре книги в месяц, тут уже можно позволить себе и художественную литературу. Например, я постоянно вожу в машине один-два томика, которые читаю в пробках или ожидая кого-то. По два-три часа выделяю на чтение по выходным.

Верьте собственному внутреннему голосу в отношении оценок сложности тех или иных «непонятных» задач. Если какая-то непрофильная для вас задача кажется вам относительно простой, то так в 90% случае и есть. Например, задачи по дизайну материалов, помещений, сайтов. Многое в дизайне (если не почти все) уже придумано. Надо только знать, что и где искать. Например, готовые дизайны можно купить на creativemarket.com или 123rf.com и очень быстро адаптировать под ваши нужды. Можно создать весьма приличный сайт или электронную рассылку при помощи конструкторов типа WordPress или Tilda. Не ленитесь изучать такие новации.

Ограничьте время каждого проводимого совещания. Почти все можно обсудить за 30-60 минут, если есть лидер совещания, подготовлена и разослана предварительная повестка. Ну, а главное – у вас должна быть внутренняя решимость встать и уйти из-за стола ровно в минуту окончания встречи. Это сильно дисциплинирует всех собравшихся, пусть и не с первого раза.

При отборе на серьезные должности давайте кандидатам возможность как можно больше излагать свои собственные мысли. Например, я прошу провести презентацию по какому-то не очень сложному проекту или направлению. Удивительно, что я сам раньше и многие мои партнеры сейчас пренебрегают правилом «нужно послушать людей». Собеседования превращаются в «прием подач», которые кандидату посылает интервьюер. А потом такой работник может еще 6-8-10 месяцев эффективно симулировать работу, пока не растратит щедрый кредит доверия.

Обязательно регулярно встречайтесь с ключевыми клиентами. Получайте обратную связь по своим сервисам и товарам. В один ужасный день это спасет ваш контракт. А в один прекрасный день приведет вам по рекомендации новых ключевых клиентов.

# Принятие разумных решений — это то, за что лидерам много платят

01.06.2017

«Каждое решение оказывает определенное влияние на другие имеющиеся возможности. Оно может казаться очень хорошей возможностью, но как это повлияет на другие проекты или приоритеты?».

Принятие обоснованного решения не слишком отличается от работы суда присяжных — все разумные сомнения должны быть устранены, прежде чем вы сможете вынести тот или иной вердикт, уверен [Ричард Брэнсон](http://www.dk.ru/wiki/brenson-richard#binding), отмечая, что корпоративные решения, к счастью, почти не решают вопросы жизни и смерти.

«Пятерка общих правил, которые помогают мне совершить решающий шаг (или не совершить) в разумных временных рамках.

**Не судите о книге по обложке**

Как и я, вы можете быть подвержены первому впечатлению при знакомстве с людьми, но нельзя позволять этому мыслительному процессу влиять на принятие решений. Если только что выслушанная идея кажется вам действительно хорошей, вы вполне можете быть правы. Но нельзя допускать, чтобы первая реакция повлияла на вашу способность объективно взвесить минусы и плюсы, когда они будут представлены.

**Тщательно готовьтесь**

Если никаких существенных недостатков на первый взгляд не видно, это вовсе не значит, что их нет. Поэтому найдите того, кто откопает и оценит их, пока у вас еще есть время — у вас не будет никаких поблажек, если вы обнаружите их после того, как запустите сделку. Вдвойне важно настоять на этом домашнем задании, если все ваши коллеги единогласно выступают за проект. Совершенства не бывает, так что усердно ищите любые скрытые изъяны.

**Не принимайте решения по отдельности**

Каждое решение оказывает определенное влияние на другие имеющиеся у вас возможности. Оно может казаться очень хорошей возможностью, которую не хочется упустить. Но как это повлияет на другие проекты или приоритеты? И если сейчас не самое подходящее время для такого решения, то насколько рискованно будет отложить его на какое-то оговоренное время? А если вы не можете руководить одновременно этим проектом и другим, который давно уже ждет своего часа, который из них нужно выбрать и почему?

**Страхуйтесь!**

Мудрые инвесторы готовы на многое, чтобы обезопасить свои вложения, и при создании нового бизнеса нужно стараться использовать такие же стратегии. Например, когда мы запускали [Virgin](http://www.dk.ru/wiki/virgin#binding) Atlantic, единственный способ убедить моих деловых партнеров в Virgin Records смириться с принятыми рисками заключался в том, чтобы договориться с [Boeing](http://www.dk.ru/wiki/boeing#binding), что они заберут наш 747-й через год, если что-то пойдет не так, как мы рассчитывали. И по сей день в таких гигантских капиталоемких предприятиях, как Virgin Galactic и Virgin Voyages, мы всегда тратим много времени на поиски оригинальных способов снизить риски.

**Тяните время**

Если у вас есть время, чтобы использовать «тщательно спланированное промедление», сделайте это. Если не впадать в аналитический ступор, то чем больше вы подготовитесь к принятию решения, тем, как правило, лучше. При более глубоком рассмотрении вы можете найти лучшие альтернативы, или же рынок может измениться.

Принятие разумных обоснованных решений — это то, за что лидерам платят большие деньги. На самом деле нет какого-то знания, позволяющего правильно это делать каждый раз. Поэтому (к сожалению) принятие решений нельзя запрограммировать так, чтобы оно происходило ровно как надо и без исключений. Тем не менее, в течение полувека, что я занимаюсь бизнесом, я использовал приведенные выше советы, чтобы облегчить этот процесс. Надеюсь, вы найдете их полезными».

*По материалам*[*Virgin.com*](https://www.virgin.com/richard-branson/how-i-make-business-decisions)

# Почему сегодня управление компанией равносильно выходу в космос

Людмила Макурина Консультант, Москва

Стремительное развитие цифровых технологий создает новые возможности и риски на рынках. Каких качеств требует от лидера бизнеса эпоха неопределенности?

Развитие искусственного интеллекта, постоянно растущие массивы данных, появление роботов и самоуправляемых механизмов – все это требует от руководителей гибкости и адаптации к новым условиям, умения отслеживать тренды и интерпретировать информацию для стратегического развития компаний. О том, каким должен быть лидер в цифровую эпоху, Executive.ru побеседовал с профессором Барбарой Штёттингер, деканом бизнес-школы Венского университета экономики и бизнеса – WU Executive Academy.

Перспективы – в гибкости

Executive.ru: Что делать лидеру, который вдруг понимает, что мир меняется стремительными темпами и эпоха привычных методов работы уходит?

Барбара Штёттингер: Действительно, многие стратегии, результативные в прошлом, уже неэффективны. И мы не знаем, какие новые подходы на самом деле приведут к успеху в будущем. Поэтому важно понимать разницу между краткосрочными трендами и теми, что будут иметь долгосрочные последствия.

Как этого добиться? Очень важно видеть новые тенденции и расширять личный инструментарий, который позволяет управлять командой, строить эффективные коммуникации и разрабатывать стратегии. В конечном итоге, результат зависит от индивидуальных качеств и компетенций лидера – насколько он силен и устойчив, чтобы вести за собой людей в изменчивом мире.

Безусловно, очень важно планирование. Но не менее важна гибкость в реализации принятых планов, возможность их корректировать и применять альтернативные сценарии в непредвиденных ситуациях. И еще важно прислушиваться к мнению молодого поколения, которое лучше адаптировано к быстрым переменам, и интегрировать его опыт с собственным. Именно такая гибкость, на мой взгляд, в будущем станет очень важным фактором бизнес-успеха.

Executive.ru: Каких главных качеств требует от лидера изменчивая цифровая эпоха?

Б.Ш.: Мы говорим о них в программе «Пионеры XXI века – новый тип лидерства», которая недавно разработана WU Executive Academy. Для иллюстрации задач, которые приходится сегодня решать руководителям, мы используем образ человека, летящего на Луну и управляющего космическим кораблем. Эта метафора неслучайна: для управления бизнесом в условиях неопределенности требуются такие же качества, как и от капитана космического судна, который высаживается на другой планете. Это мужество, открытость, устойчивость, самодисциплина, умение быстро анализировать ситуацию и фокусироваться на главном, то есть умение положиться на собственные силы и практический опыт. У такого лидера в руках должны уже быть все инструменты для того, чтобы сделать следующий шаг.

Грани лидерства

Executive.ru: Ошибки лидеров дорого стоят. Почему их допускают даже опытные талантливые управленцы?

Б.Ш.: Мой коллега профессор Гюнтер Шталь много лет изучает так называемое «темное лидерство». Он проанализировал путь руководителей, которые смогли достичь по-настоящему высоких карьерных позиций, но в какой-то момент ступили на скользкий путь, стали управлять компанией с меньшей долей ответственности, закрывая глаза на мошенничество и халатность, и это имело негативные последствия для бизнеса. При этом, если мы возьмем систему в целом, то один человек не является источником зла. Скорее речь идет о том, что сама система влияет на то, что дела ведутся некорректно и стимулирует эти процессы. Но фигура лидера, в свою очередь, определяет характер системы.

Именно поэтому, когда люди приходят к власти, очень важно не отрываться от реальности, сохранять приверженность этическим принципам. Системы более устойчивы, если в органах управления представлены люди разных культур, мужчины и женщины, обладающие разными точками зрения. Все это может повлиять на развитие лидера как такового. Чем больше он будет подготовлен к различного рода изменениям, тем лучше будет для компании в целом.

Executive.ru: Современные технологические бизнесы часто выстроены по горизонтальной управленческой модели. Как проявляется лидерство в компаниях, где отсутствует иерархия?

Б.Ш.: На мой взгляд, нет ничего плохого в том, что в компании будет несколько лидеров. Не бывает одного стиля и формы лидерства. Очень многое зависит от ситуации и отрасли. Например, бывают структуры с неформальным лидерством.

Структуры, организованные по жестко вертикальному принципу, как это было в прошлом, уже неэффективны. Они слишком медлительны и плохо адаптируются к быстрым изменениям. Именно поэтому каждому лидеру необходимо развивать гибкость.

Чему учат лидеров в WU

Executive.ru: Как описанные тренды отражаются в программах МВА, которые предлагает WU?

Б.Ш.: В них есть гибкие модули, которые мы называем LABs, то есть лаборатории. При разработке таких модулей мы обычно спрашиваем слушателей, с какими вопросами они встречаются в своей профессиональной среде, и о чем они хотели бы больше узнать. Мы собираем их идеи, смотрим, что можно включить в расписание на регулярной основе, и от года к году меняем эти части программ MBA. А среди преподавателей, с которым слушатели встречаются в рамках каждого модуля, не только представители нашей бизнес-школы, но и топ-менеджеры компаний, которые делятся собственным практическим опытом ведения бизнеса.

Например, в программу Global Executive MBA мы добавили один модуль, который посвящен вопросам международного бизнеса. Его содержание меняется в зависимости от ситуации и тех вопросов, которые актуальны в настоящий момент.

Важно также отметить, что поступив на программы MBA, наши слушатели встречают экспертов, которые могут объективно оценивать применимость той или иной концепции лидерства для конкретного случая и ситуации.

Executive.ru: Какие новые программы предложила WU Executive Academy в 2017 году? В чем их новизна?

Б.Ш.: Это программа «Пионеры 21 века – новый тип лидерства» (Pioneers of the 21st Century – A New Kind of Leadership), которую я уже упоминала. Она адресована руководителям, которые не готовы пройти полный курс ЕMBA, но хотели бы получить знания по лидерству. Ее основная задача – подготовить лидеров к будущим изменениям. Она включает три основных направления, которые развивают качества, позволяющие вести организацию за собой: стратегическое лидерство, управление командами с различными рабочими стилями и участниками разного возраста, а также управление личной эффективностью.

Для того чтобы выстоять как личность, лидеру необходимо мобилизовать всю свою внутреннюю силу, задействовать все навыки и компетенции. Мы работаем над тем, как справляться со стрессом, как сохранять психологическую и физическую устойчивость. В рамках программы мы также говорим о современных техниках управления, таких как Agile, и о том, как преодолевать периоды кардинальных перемен. Уделяем внимание предпринимательству, инновациям, опыту небольших стартапов, которому стоит поучиться большим компаниям.

Вторая программа – Data Science – наш ответ на тренд, связанный с большими данными и искусственным интеллектом. Вслед за растущим объемом данных о рынках растет потребность в специалистах, способных так фильтровать и интерпретировать информацию, чтобы появлялась возможность использовать ее в стратегических целях и для решения различных текущих бизнес-вопросов. И мы верим, что необходимость в таких специалистах будет только расти, так как они является своего рода мостиком между представителями IT и маркетинга.

В рамках этой программы мы стараемся предоставлять слушателям базовые навыки аналитики данных, но всегда в контексте какого-то конкретного вопроса. Мы начинаем обучение не с какой-то программы, а с бизнес-вызова, на который мы ищем ответ, и анализируем, как в этом может помочь работа с данными, использование аналитических инструментов, инструментов моделирования и т.д. Мы даем методики презентации данных – результатов проведенного анализа.

Executive.ru: В WU есть студенты со всего мира – из Китая, Индии, Евросоюза, постсоветских стран. Ощущается ли различие в понимание лидерства между ними?

Б.Ш.: Да. Культурно-национальный фактор по-прежнему очень силен. Даже если у вас есть многолетний опыт в бизнесе, принадлежность к определенной культуре может оказывать свое влияние на ваше понимание взаимоотношений с людьми. И соответственно, если у вас нет опыта социализации в другой культуре, то вам будет крайне сложно понять особенности взаимодействия с ее представителями. Мы стремимся нашим слушателям в этом помочь. Поэтому в обычном MBA-классе у нас собраны люди 15-20 национальностей. Это осознанная стратегия.

Наряду с разными культурами, есть также разные лидерские стили. Личный опыт участников программ, которые представляют не только разные страны, но и отрасли, сферы бизнеса, дает увидеть и эти различия. В учебном формате они взаимодействуют с людьми, разделяющими другие точки зрения на управление, оценивают и обсуждают разные стили лидерства – и в итоге учатся многому у коллег за очень короткое время.

# Не просто начальник. Десять законов «правильного» руководителя

19.02.2018

«Любой, у кого есть власть, может быть боссом, но стать лидером под силу не всем. Босс может заставить людей делать что-то, за лидером же идут по своей воле».

Новая, руководящая должность — это всегда приятно. Однако одновременно это довольно большой стресс, связанный с мыслями «A если я не справлюсь, a если меня не будут воспринимать?». Ситуация, когда повышения никак не дают, хотя для этого есть все предпосылки — не менее неприятная. GoBankingRates пишето том, что нужно делать, чтобы стать по-настоящему хорошим лидером, которого заметят в коллективе.

1. Быть лидером, a не боссом

Истинные лидеры не нуждаются в причудливых титулах, чтобы убедить других следовать за ними. Роберт Эванс Уилсон-младший, писатель, говорит, что у лидеров всегда есть четкая миссия, верны которой они остаются всегда. Если вы знаете свою цель, вы можете сформулировать ее для себя и других.

Любой, у кого есть власть, может быть боссом, но чтобы стать лидером, требуется большее, — говорит Уилсон. — Босс может заставить людей делать что-то, но лидер заботится о своих сотрудниках, миссии и организации. Из-за этого люди хотят следовать за ним.

2. Оттачивать мастерство оратора

По словам Билла Корбетта младшего, президента Corbett Public Relations Inc., умение выступать перед публикой является одним из ключевых лидерских качеств. Когда что-то рассказано интересно и понятно, люди это запоминают и воодушевляются этим.

При этом эксперт советует рассказывать подчиненным истории, связанные с личным опытом, это улучшает взаимоотношения и повышает уровень доверия в коллективе.

3. Планомерное движение вверх

Это может показаться очевидным, но один из действенных способов стать лидером — преуспевать на текущей работе и регулярно бросать вызов самому себе, делать еще больше и еще лучше.

По мнению бизнес-советника Жаннет Тайли, требуется «поразить клиента, выполнив работу вовремя и в рамках бюджета, удовлетворить все их потребности».

4. Открытость новому

Развитие новых навыков улучшает работу на текущей должности, а также облегчает карьерный рост. Если в будущем человек хочет расти вверх и брать на себя новые обязанности, он не должен упускать возможности обучения, даже если, казалось бы, эти навыки не так уж важны для будущей должности.

Обладать знаниями и навыками «впрок» — важное качество.

5. Помощь коллегам

Помогать другим добиваться успеха важно для вашего собственного роста, — говорит Сеибл, управляющий консалтинговой фирмой SeibCo в Денвере.

Это касается не только людей из вашего отдела или филиала. По возможности стоит помогать всем коллегам, ведь все вы работаете ради одной цели. Кроме того, оказание помощи другим даст новые знания и умения.

6. Ценность идеи

Также нужно быть готовым сотрудничать с коллегами для обмена идеями, когда это необходимо.

Смотрите на то, что предлагают другие и сопоставляйте это со своими идеями, чтобы достигать беспроигрышных результатов, — говорит Сеибл.

Действительно, исследования показали, что обмен идеями имеет тенденцию побуждать других действовать и увеличивать потенциал каждого участника дискуссии.

7. Регулярный контроль

Стоит привыкнуть к постоянному обсуждению с командой того, как идут дела. Проговаривать достигнутый прогресс, предоставлять отчеты вышестоящему руководству и следить за изменениями в достижении целей. Особенно важно это для всевозможных специальных и дополнительных проектов.

8. Признавать ошибки

Многие считают, что ошибаются только слабые и уязвимые люди, так что свои промахи нужно скрывать от всех. Однако все не так просто.

По моему опыту, подлинный лидер — это человек, который несет ответственность за свои слова, действия и решения, — говорит Дебра Тененбаум, главный сотрудник службы онлайн-сервиса мобильных платежей YapStone. — Этот лидер признает свои ошибки, не скрывает их и готов нести ответственность. Самые сильные лидеры — это те, кто не только признает ошибку, но и извлекают из нее правильные уроки.

9. Не жаловаться, особенно на коллег

В каждой организации есть люди, которые считают, что они настолько хороши, что имеют право указывать окружающим на недостатки других.

Они верят, возможно, подсознательно, что постоянные жалобы на коллег помогут им самим вырасти, однако это совсем не лучший способ движения вверх, — говорит Лиза Сансом, основатель LVS Consulting.

10. Право на отдых

Важно понимать, что у всех бывают плохие дни или недели на работе, включая самых сильных. Для того, чтобы рутина не засасывала, нужно делать перерывы: отпуск, длинные выходные, отгул в середине недели. Все это даст организму возможность восстановиться, появятся силы для дальнейшей борьбы.

# 15 гибких навыков, которые имеют все лучшие лидеры

В 1980-ые и 1990-ые я поставил сотни людей на руководящие должности. Пара дюжин из них в итоге получила несколько быстрых повышений. Одного из них я встретил неделю назад, сегодня он работает вице-президентом одной из крупных компаний.

Многие менеджеры по найму, которые нанимали этих людей, прошли аналогичный путь успеха. Абсолютно случайно многих из них я встретил на одной из бизнес-конференций в прошлом месяце. Эти два события заставили меня задуматься обо всех этих людях – сотни и дюжины – и о том, что общего они имеют.

Главным открытием стало то, что как только человек достигал определенного порога своих технических возможностей, за его дальнейший успех начинали отвечать гибкие навыки. Забыв о том, что зовется «нетехническими навыками», вроде менеджерских и лидерских навыков, вот те черты, которые имели все люди, быстро добившиеся успеха:

1. Сосредоточенность на рабочей этике. Важная часть этого фактора – умение усердно работать, проявлять инициативу, делать больше, чем требуется. Другая важная часть – умение работать с умом. Усердная работа должна иметь смысл и цель. Достижение требуемых результатов – задача гораздо глобальнее.

2. Операционное лидерство. В прошлом году я опубликовал пост с заголовком «Лидерство = Видение плюс Исполнение». Если обобщить, то это статья о том, что вам нужно иметь четкое видение того, что должно быть сделано, а затем вам нужно использовать имеющиеся ресурсы для достижения этой цели. После остается лишь выполнить поставленную задачу.

3. Стратегическое мировоззрение против тактического. Много лет назад, будучи младшим финансовым аналитиком в одной из крупных компаний, сидя в коференц-зале, я стал свидетелем разгрома рабочей группы руководителем: «Стратегия важнее тактики. Ваша стратегия слаба, поэтому качество вашей тактики не имеет никакого значения». Люди, опередившие остальных, поняли эту мысль быстрее.

4. Масштабирование. Данный пункт означает умение масштабировать проблему, чтобы определить её корневые причины, а затем найти возможные решения.

5. Многозадачное мышление. Этот навык можно было бы назвать предпринимательской сообразительностью. Несмотря на функциональную экспертизу, самые лучшие руководители могут заглядывать за пределы требований своих отделов, чтобы найти баланс между необходимостью роста (продажи, маркетинг, продуктовая разработка) и операционной эффективностью (операции, инженерия, IT, HR и финансы).

6. Настойчивость. Как сказал Уинстон Черчилль: «Никогда, никогда, никогда не сдавайтесь». Иногда дела идут откровенно плохо, поэтому важно услышать советы продуктового менеджера.

7. Влияние. Это означает умение убеждать людей своим авторитетом, чтобы доносить свои мысли и способность заставлять людей работать с вами и друг с другом таким образом, чтобы они сами проявляли усердие. Этот навык связан с командными навыками и эмоциональным интеллектом, но наиболее очевидный результат – влияние на других.

8. Инициативность. Это означает умение предвидеть проблему, прежде чем она непосредственно станет проблемой, а затем предпринять необходимые действия, чтобы избежать её в логическом и предпринимательском стиле. Это больше, чем планирование, но планирование является частью этого навыка.

9. Использование команд и ресурсов. Это означает эффективное использование имеющихся ресурсов, умение достигать больше с меньшими тратами, определять, как избегать лишних расходов и достижение максимально возможных командных результатов.

10. Организационные навыки. Не важно, являются ли они самостоятельными работниками, частью команды или управляют командой, лучшие люди могут организовать ресурсы таким образом, чтобы они приносили результаты, укладываясь в поставленные сроки и бюджеты.

11. Ответственность и преданность. Когда лучшие люди говорят, что они что-то сделают – они это сделают. Когда дела идут не так, как надо, они не извиняются и не обвиняют других. Довести дела до конца куда важнее, чем идеальный результат – распространенный изъян и переизбыток.

12. Умение выбирать и развивать правильных людей. Лучшие руководители не идут на компромиссы, решая, кого нанять. Одна из моих главных побед в роли рекрутера – я научил их определять работу, как серию целей, а не список навыков. Затем я нашел людей, которые могли бы достичь поставленных целей. Сюрприз, но люди, создавшие лучшие команды, имеют все характеристики, перечисленные здесь.

13. Умение комфортно плавать в глубоководье. Заставьте людей прыгнуть выше своей головы, и они увидят, что умеют плавать. Лучшие команды умеют не только плавать, они не боятся, что их попросят прыгнуть выше головы. Наоборот, они сами просят о подобных задачах.

14. Мужество при принятии решений. Человеку нужно не только принимать правильные решения, ему нужно уметь принимать их, не имея полной информации или не обладая большим запасом времени. Что характерно, такие ситуации встречаются довольно часто.

15. Гибкость и адаптивность. Иногда лучшие люди бывают не самыми успешными, но им хватает находчивости, чтобы выбраться из этой ситуации, используя свою инициативность. Обстоятельства играют огромную роль в любой профессии, чаще всего они влияют на качество отношений между человеком, его коллегами и менеджерами. Иногда на этой почве могут образовываться конфликты из-за несоответствия культур, ценностей или взглядов.

Все эти характеристики, а заодно несколько других, которые я упустил, могут быть проверены при помощи вопросов о наиболее значительных достижениях на Собеседованиях на основе результатов, которые я всячески отстаиваю. Главная идея здесь заключается в том, чтобы найти эти характеристики среди главных достижений человека, а затем сравнить их с актуальными рабочими требованиями. Научившись делать это правильно, вы сможете составить по-настоящему классную команду.

Луи Адлер,

# 10 лучших очень важных качеств лидера, о которых редко говорят

Дианна Буер, автор более 46-и книг, рассказывает о редко упоминаемых качествах

Постарайтесь быстро вспомнить, о каких качествах лидера вы чаще всего слышите на конференциях, читаете в книгах или блогах, посвященных лидерству, или изучаете в учебных программах.

Думаю, что ваш список будет выглядеть примерно так: способность вдохновлять, дальновидность, энергичность, целенаправленность, дисциплинированность, решительность, этичность.

О менее известных лидерских качествах гораздо реже упоминают, но, тем не менее, они играют огромную роль в определении успешности лидера на протяжении всей его жизни.

Среди них:

1. Умение прощать

Мстительный босс лишает свободы своих сотрудников.

Когда подчиненный совершает ошибку, руководитель может высказать свое мнение и помочь ему использовать этот опыт с пользой для себя. В данном случае, для босса, существуют два варианта выхода из этой ситуации: простить сотрудника и двигаться вперед или же превратить его в жертву, предостерегая от каких-либо рискованных ситуаций, которые могут привести к последующей ошибке.

Другие сотрудники учатся, как наблюдатели. Позволит ли босс своему сотруднику навсегда остаться в плену своей ошибки прошлого, или получит возможность идти дальше, начав с чистого листа?

Если руководитель не умеет прощать ошибки, все сотрудники впредь будут очень осторожными перед внесением новых идей.

2. Оптимизм

Пожалуй, понятие «положительный настрой», относится к президенту Рональду Рейгану гораздо больше, чем к кому-либо другому. Если вы введете в поисковике Google «положительный настрой», или «Рональд Рейган», то получите около 200 000 результатов.

Смысл этого понятия состоит в следующем – оживленный и подающий надежды настрой привлекает фолловеров и побуждает людей работать на результат.

3. Скромность

Одна из причин, по которой граждане устают за период стандартного цикла президентской кампании, является вездесущая политическая речь: «Я величайший. Я сделал это. Я сделал то. Пожалуйста, проголосуйте за меня, и все будет замечательно».

Безусловно, лидеры должны быть уверены в себе, чтобы добиться поставленных целей и вдохновить своих избирателей пойти за ним.

Но подобная уверенность должна граничить со скромностью. В противном случае, хвастливые слова и высокомерные действия произведут обратный эффект.

4. Доброжелательность

Новости в СМИ забрасывают нас историями о людях, которые ставят свои собственные интересы превыше всего: о жадных людях, ценовых манипуляторах, наркоторговцах.

Но лидеры заботятся о благополучии других людей.

Вместо того, чтобы использовать окружающих в своих целях, лидеры, наоборот, желают для них только лучшего - хорошего выступления, высокого заработка и продвижения по карьерной лестнице.

5. Сострадание

Лидеры способны понять то, что чувствуют другие в сложных ситуациях. Эта способность позволяет другим увидеть их искренность и сострадание, когда руководители дают полезные советы, обучают, проводят инструктаж, и даже предлагают готовые решения.

Их сострадание также помогает им выступать посредниками в конфликте и управлять межличностными отношениями в своей команде.

6. Эмоциональная устойчивость

Фолловеры хотят рассчитывать на того, кто находится у руля, когда корабль штормит в условиях жесткой конкуренции, экономического кризиса или стихийного бедствия.

Лидеры, которые могут совладать со своими эмоциями в кризисной ситуации, обеспечивают себя и своих последователей пространством для мышления.

навыков хорошего руководителя

У каждого в жизни хотя бы один раз был начальник, от которого хотелось бежать как можно дальше. Что интересно, в таких ситуациях нас мало интересует опыт, образование или технические навыки такого босса. Для нас важнее их жизненные приоритеты и умение общаться с людьми. Так какими же навыками обладают крутые руководители?

Позволяет сотрудникам становиться лидерами

Одна из самых распространенных проблем, на которую жалуются сотрудники, так это ограниченность возможностей для развития. Сотрудники с амбициями могут подождать, но хотят видеть перспективу, при которой они смогут проявить свой потенциал.

Давать возможность сотрудникам проявлять лидерские качества — верный способ развития и удержания талантов. Хороший менеджер всегда обучает и дает возможность сотрудникам принимать решения и развивать новые навыки.

Демонстрирует скромность

Ничто так не настраивает сотрудников против менеджера, как тотальное подчинение и невозможность высказать свое мнение.

Когда руководитель ведет себя скромно (без напускного пафоса), он сообщает своей команде, что их ошибки не смертельны, они просто падение на пути к успеху. В такой ситуации сотрудники будут чувствовать уверенность, стойко переносить неудачи и не будут бояться рисковать. Хороший менеджер знает, что можно продемонстрировать уверенность и сохранить лидерство без высокомерия, эго или гордости. Он может признать слабость, проявить готовность учиться, брать на себя ответственность за неудачу и призывать других к успеху.

Ставит задачи четко, ясно и в письменной форме

Независимо от того, руководите ли вы небольшой командой, крупным отделом или вашей собственной компанией, обязательный навык — четкая постановка задач в письменной форме. Одно из недовольств сотрудников — нечеткие и неконкретные задачи.

Хороший менеджер вкладывает время и умственные усилия, когда отправляет сообщения с задачами для сотрудников. Он пишет кратко и четко, старается избегать жаргона, сложных слов и длинных предложений, а также мысленно продумывая возможности и перспективы сотрудника, которому ставится задача.

Использует положительный язык тела

Язык тела говорит гораздо больше, чем слова. Как менеджер вы можете непреднамеренно, одним только выражением лица или позой, показать сотруднику свое раздражение и сопротивление. Как следствие — снижение творчества и морального духа у человека.

Отрицательные позы и жесты могут сделать вас менее привлекательным. Если сотрудники будут относится к вам негативно, они не смогут вам доверять и не будут мотивированными для развития. Хорошие менеджеры пользуются положительным языком тела, уравновешивая произносимые слова, жесты, улыбку и зрительный контакт, который транслирует доверие и тепло.

Щедр на похвалу

Вы когда-нибудь работали в компании, где существовал принцип «если босс не звонит — это уже хорошая новость»? Вы знаете тип руководителей, которые обращаются к сотрудникам только с критикой или плохими новостями? Не будьте таким менеджером!

Если сотрудники не чувствуют свою ценность, они перестают заботиться о своей работе. Разве вам не хотелось бы, чтобы сотрудники, показывали приверженность к своему делу, разделяли творческие идеи и активно участвовали в дискуссиях при решении сложных вопросов? Быть щедрым на похвалы — главная черта отличного руководителя. Он признает усилия и достижения, как в личной беседе, так и в присутствии команды, он закладывает основу для похвалы, устанавливая как достижимые, так и перспективные цели.

Критикует спокойно и аргументированно

Получение аргументированной критики имеет большое значение в развитии навыков и преодолении слабых сторон. К сожалению, большинство менеджеров не очень хорошо умеют критиковать — они делают это либо слишком сурово и прямо, либо слишком мягко и непонятно. Хорошие новости: эффективная обратная связь — это навык, который можно изучать и практиковать. Хорошие менеджеры всегда контролируют свои эмоции и свои аргументы во время высказывания критики, а также внутренне поддерживают развитие сотрудника, которого критикуют.

Уважает время других людей

Если вы управляете командой, отделом или всей компанией, у вас очень много дел и все об этом знают. Но хронически опаздывать на встречи, совещания и мероприятия — это не признак занятости, а признак неуважения к другим и отсутствие собственной дисциплины.

Когда вы отменяете встречу в последнюю минуту или опаздываете, вы нарушаете производительность своей команды и транслируете сообщение: «Я более важен, чем вы, и мое время более ценно».

Хорошие руководители уважают сотрудников, доверяют им и относятся к их времени с уважением, не опаздывая на встречи и не затягивая их без важной причины.

Формирует взаимную приверженность

Исследования показывают, что нам нравятся люди, которым нравимся мы, которые задают нам вопросы и делают комплименты, которые обладают схожими интересами, опытом и отношениями. Как менеджер, вы можете использовать этот факт в своих интересах, повышая лояльность и участие сотрудников.

Самое главное — ваши сотрудники будут вам больше открываться. Например, сотрудник, который чувствует большую приверженность вам, скорее всего, будет склонен делиться с вами своими творческими идеями, рабочими проблемами и предпочтет остаться после рабочего дня, если вам понадобится его помощь.

Показывает концентрированность на общении

Когда общаешься с человеком, хочется, чтобы он был сконцентрирован на беседе и не занимался другими делами. Если собеседник щелкает клавиатурой, шуршит бумагами, поглядывает на телефон, возникает неприятное ощущение его «отсутствия» в беседе. Зачем разговаривать с кем-то, чей ум в другом месте? И если этот человек — ваш руководитель, чьего уважения вы хотите достичь, вам становится совсем грустно.

Хороший менеджер всегда сконцентрирован на общении, и мысленно и физически он «в беседе», а не где-то в другом месте. Он использует навыки активного слушания, остается в разговоре и внимательно относится к деталям.

Транслирует высокие ожидания от сотрудников

На каждого человека влияют ожидания его наставников, учителей и руководителей. Когда человек чувствует высокий уровень ожиданий, он подсознательно настраивается на успех и чаще всего добивается этого. Руководители могут использовать эту концепцию для развития команды.

Вербально и невербально подавайте сотрудникам сигналы о своих высоких ожиданиях по отношению к ним. Так вы повысите их самооценку и эффективность, создавая условия для более активной, производительной рабочей силы. Это легко сделать с сотрудниками, которые уже превышают ваши ожидания. Сложнее с теми, кто пока не оправдывает надежд. Хороший менеджер поощряет всех своих сотрудников, а не только тех, кто делает больше, чем от него ожидают.

# Модель определения лидерских компетенций

Любое дело начинается с постановки целей, ориентиров, определения того, куда именно мы будем двигаться. Ведь если у нас нет «идеальной модели», то мы не можем определить «зазор» между тем, что есть, и тем, что должно быть.

Поэтому прежде всего хотелось бы поговорить о типичных ошибках при определении потенциального лидера и тех качествах, какие у него должны быть. Приведем несколько примеров из практики российских компаний.

* **Нередко ставят знак равенства между инициативностью и лидерством.**

Эти качества, безусловно, заслуживают одобрения. Тем более что нередко проявление инициативы вызвано не столько склонностью к креативности, сколько тем, что сотрудник реально болеет за дело. Однако ***инициативность нельзя считать синонимом лидерс* тва** , ведь, выдвигая идею, человек не планирует отвечать за ее внедрение. И наоборот: лидер необязательно должен проявлять креативность и инициативность, его задача поддерживать стремление к творчеству у других членов команды. Недаром выделяют роль генератора идей, которая необязательно должна совпадать с ролью лидера.

*Например, сотрудница одной компании часто выдвигала новые идеи, направленные на совершенствование рабочего процесса. Почти все идеи были обоснованными, жизнеспособными и явно могли дать большой экономический эффект. Руководство компании почти всегда их принимало и одобряло. Все бы было хорошо, если бы руководство группой по доработке и внедрению идей в жизнь не поручили этой сотруднице. Она быстро теряла интерес к выдвинутой ею же идее и начинала увлекаться чем-то новым, к тому же была не очень хорошим организатором, поэтому работа проектной группы, мягко говоря, не радовала. Девушка была чувствительна к признанию и к негативной оценке. Поскольку работа шла не слишком хорошо, она очень переживала, что снижало ее мотивацию к проявлению инициативы. И что самое плохое, руководство сделало неправильные выводы: поскольку работа проектной группы не привела к ожидаемым результатам, инициативы были признаны неверными. Таким образом, компания не приобрела лидера, но потеряла генератора идей, загубив стремление проявлять инициативы. Всего этого можно было избежать, просто не смешивая две различные компетенции.*

* **Активность, стремление проявить себя, стремление к успеху и признанию.**

В любой компании есть люди достаточно амбициозные, стремящиеся к признанию, активные и способные за это признание бороться. Такие сотрудники часто выступают на совещаниях, проявляют себя на тренингах и во время мозговых штурмов, причем делают они это совершенно искренне. Нередко они совершенно не хотят отвечать за других и, как правило, не могут быть лидерами - им важнее ***быть на виду***, а не руководить.

* **Демонстративное поведение на корпоративных мероприятиях и тренингах воспринимается и оценивается как реальное.**

Во многих компаниях, особенно в западных, сотрудники прекрасно знают о том, что их постоянно оценивают, анализируют их потенциал и возможности карьерного роста. К сожалению, нередко карьерный рост воспринимают как источник различного рода благ (машина, зарплата, статус, бонусы и т. д.). При этом их мало волнует, что у лидера больше ответственность, что ему приходится отвечать не только за себя, но и за других. Забывая о шишках и помня о пряниках, эти люди стремятся ***произвести впечатление***на руководство и таким образом получить желаемое. Занятно наблюдать, как возрастает порой активность некоторых участников, когда на совещании, во время мозгового штурма или на тренинге появляется кто-нибудь из руководства. Они начинают высказываться по любому поводу, стремятся взять на себя роль организатора. Понятно, что побудительным мотивом таких действий становится желание показать себя. Понаблюдайте незаметно за поведением людей, и вы сможете отделить желание «быть» от стремления «казаться».

* **Ставят знак равенства между отличным профессионалом и лидером.**

Это, пожалуй, одна из самых распространенных ошибок. Действительно, очень многие качества, которые обеспечивают успех в индивидуальной профессиональной деятельности, необходимы и лидеру. Но следует помнить, что руководитель - это профессия, точно такая же, как финансист, маркетолог или продавец. И профессия эта требует не только и не столько умения разбираться в специфике бизнес-процессов, сколько ***навыков управления людьми***. Не так давно я беседовала с руководителем финансового отдела одной компании. Она рассказывала об очень интересном проекте, связанном с внедрением SAP/R3: «Проект в разгаре, передо мной грандиозные задачи... А они все ходят со своими дурацкими вопросами и отвлекают меня от дела». Вы поняли, кто они? Конечно, подчиненные. Несомненно, героиня этого эпизода - очень сильный профессионал, но разве она руководитель?

* **Подмена понятий «лидер» и «главный эксперт».**

Эта ситуация сходна с предыдущей, отличие в том, что здесь речь идет не о выборе кандидата на руководящую должность, а о его позиционировании. В некоторых компаниях одобряют и даже требуют от руководителя подразделения прежде всего не управления и координации работы его подчиненных, а ***умения выполнять обязанности его сотрудников***. В результате руководитель начинает оценивать себя в первую очередь как профессионала по индивидуальным результатам, а только потом по результатам своих подчиненных, а подчас и вообще забывает о них. Иногда это выливается в конкуренцию руководителя со своими людьми: он гордится тем, что справляется с работой лучше них, и вольно или невольно мотивация к развитию подчиненных снижается.

**Модель лидерских компетенций**

Поняв, чего надо избегать, посмотрим, к чему стоит стремиться и как определять модель лидерских компетенций. Слагаемые успеха в любой деятельности - это ***может + хочет***. Поэтому важно определить, какие моменты, связанные с мотивацией и приоритетами человека, обязательны для того, чтобы рассматривать его как будущего лидера.

***Главное***- это готовность и стремление стать лидером, желание руководить людьми. Очень важно отделить мотивацию сделать карьеру от желания получить заменители (в частности, больший доход, более интересные задачи, статус и многое другое, с чем в глазах многих соотносится высокий пост). Довольно часто мы сталкивалась с людьми, которые говорили о желании карьерного роста. Но чаще человеку нужен не карьерный рост, не позиция лидера, а заменители. Однако есть и еще одна категория людей, которым карьерный рост просто не нужен, но им стыдно в этом признаться. Отказ от карьеры они рассматривают как эквивалент признания в том, что они не стремятся к развитию. К тому же мотивация, приоритеты и предпочтения человека с годами могут меняться, поэтому не стоит ставить крест на человеке, если он «может, но не хочет» в данный момент. Нужно вернуться к оценке его карты мотиваторов через какое-то время, например через полгода или год, но только в том случае, когда у него произошли какие-либо существенные изменения в жизни или работе.

***Первое условие мотивации:***человек должен быть настроен управлять людьми и действительно стать руководителем. Очень важно убедиться в том, что кандидат в руководители имеет правильное представление о роли и функциях лидера. Нередко при анализе возможности выдвижения сотрудников на руководящие посты и интервьюировании кандидатов со стороны, которые искали более высокую должность, нам встречались люди, которые действительно стремились к карьерному росту именно как к управлению людьми, но на деле неверно представляли соотношение плюсов и минусов этой новой для себя работы. Большинство видело плюсы, не осознавая, какие минусы и подводные камни их ждут на новом месте. Понятно, что мы видим то, что хотим видеть. К тому же играют свою роль и сложившиеся стереотипы типа «Карьера - это критерий успешного человека, не сделал карьеру - значит ничего не стоишь» и им подобные. Очень важно при анализе целесообразности продвижения того или иного сотрудника убедиться, что он правильно понимает, что его ждет, и действительно хочет этого. Если его представления ошибочны, следует их подкорректировать и дать человеку более полную или точную информацию.

***Второе условие:***кандидат является носителем корпоративных ценностей или по крайней мере его убеждения не входят с ними в противоречие.

**Что можно корректировать и вырабатывать**

Есть компетенции, которые можно выработать или существенно развить за счет обучения, тренинга, наставничества (в основном навыки), а есть компетенции, которые можно изменить за счет управленческого влияния. Но надо отдавать себе отчет и в том, что взрослого, сложившегося человека, имеющего свое представление о мире, свои способности, склонности и убеждения, во многом переделать невозможно, по крайней мере теми методами, которые применимы в бизнесе. Рассмотрим, какие из лидерских компетенций относятся к категории легко вырабатываемых и корректируемых, какие изменить невозможно и какие корректировать можно, но сложно или долго.

1. **Готовность взять на себя ответственность за коллектив.** В большинстве случаев эту компетенцию выработать нельзя, хотя, конечно, можно стимулировать ее проявление другими факторами (внешняя оценка, признание, деньги), но тогда придется слишком много уделять внимания этому вопросу и постоянно держать ситуацию под контролем.
2. **Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.** Развивать этот фактор трудно, однако при наличии ответственности за личный результат как модели поведения можно поменять парадигму. Понадобится довольно длительное управленческое влияние.
3. **Предпочтение общего результата личному.** Можно достаточно легко скорректировать грамотной системой мотивации и постоянным подкреплением. Для этого нужно знать карту мотиваторов конкретного человека.
4. **Позитивное отношение к людям.** Если речь идет об отношении к людям вообще, а не к конкретному человеку, то, по нашему мнению, эта компетенция у взрослого человека корректировке не поддается.
5. **Обучаемость, стремление развиваться.** Достаточно легко развивается, если не входит в противоречие с природными способностями. Стоит оценить, насколько та сфера, в которой надо будет развиваться, близка природным склонностям человека.
6. **Не боится сильных подчиненных.** Во многом зависит от ориентации на общий результат и уверенности в себе. В большинстве случаев уверенность в собственных силах можно повысить грамотными управленческими действиями.
7. **Умение и готовность вдохновлять.** Частично - природный дар, частично можно научить.
8. **Умение слышать других.** Во многом зависит от желания обрести эту компетенцию; играют роль управленческое влияние, ценности корпоративной культуры. Второй аспект - это некий набор навыков (умение отделять факты от гипотез, умение слышать, не домысливая намерения человека, и др.), которым можно научить при помощи наставничества или в ходе тренингов по развитию коммуникативных навыков.
9. **Готовность и способность учить других.** Компетенция трудно приобретается, так как требует сочетания терпения, такта, хорошо поставленной речи, умения соотносить свой уровень знаний с уровнем знаний обучаемого, умения объяснять, закреплять, давать обратную связь. При наличии хороших коммуникативных и приличных презентационных навыков, умения убеждать и оказывать влияние можно достаточно легко выработать эту компетенцию. В иных случаях это сложно или почти невозможно.
10. **Эксперт или отличный управленец.** При наличии нужных компетенций и желания быть лидером и руководителем относительно легко вырабатывается при помощи наставничества и путем тренинга.
11. **Умение организовать других.** Навык, который может быть приобретен достаточно быстро и эффективно. Главное - желание его приобрести.
12. **Собственная точка зрения.** Этот навык практически невозможно выработать за короткое время. Отсутствие собственной точки зрения, как правило, связано с тяготением к внешней референции. Изменить референцию можно, но на это потребуется как минимум год. Хуже если отсутствие собственного мнения вызвано беспринципностью - это совсем не подходит лидеру.
13. **Готовность к непопулярным решениям.** Изменяется на уровне управленческого влияния, мотивации и самомотивации. Исключение - ярко выраженная внешняя референция.
14. **Стрессоустойчивость.** Практически не поддается корректировке, если речь идет о реакции на стресс. А вот стрессор (источник стресса) и постстрессовое поведение корректировать можно.
15. **Отсутствие стремления самоутверждаться за счет других.** Либо есть, либо нет. Повлиять и выработать нельзя.

**Комментарии редактора**

Прочтя этот список, хочется еще раз напомнить, что компетенции - это поведенческие характеристики , а не  знания, умения, навыки, способности или личностные качества. Поэтому, большая часть из вышеприведенных характеристик совершенно не являются компетенциями. Скорее это профиль должности, идеального кандидата на данную позицию. *Конец комментария* .

В различных ситуациях, которые могут определяться как уровнем мотивации человека, так и уровнем его способностей, степень коррекции различна.

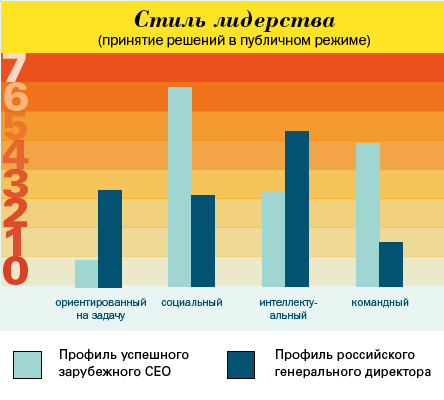
# Руководитель в четырех измерениях

Галина Рогозина— партнер RosExpert, руководитель Практики развития лидерства.

Российские руководители хорошо управляют процессами, ориентированы на результат, легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам. При этом они уделяют мало внимания развитию сотрудников, проявляют авторитарность и не выстраивают коммуникацию. Это ведет к атрофии инициативы менеджеров среднего звена и создает информационный вакуум в компании. Возможно, эти особенности соответствуют требованиям времени, но в долгосрочной перспективе препятствуют усилению конкурентоспособности.

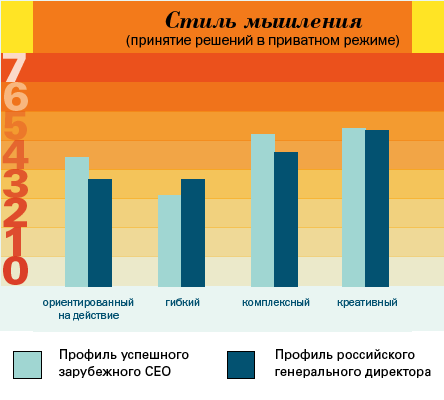
Чтобы выявить характерные особенности российского стиля управления и понять, чем они обусловлены, консультанты компании RosExpert «нарисовали» обобщенный образ отечественного руководителя (генерального директора) и сравнили его с портретом зарубежного CEO. Профиль российского топ-менеджера был составлен на основе исследования, в котором приняли участие 52 генеральных директора крупных российских частных компаний из десяти секторов экономики (40 наемных руководителей и 12 руководителей-собственников). Обработав заполненные ими индивидуальные онлайн-опросники, консультанты сформировали собирательный образ российского CEO в четырех «измерениях»: стиль лидерства, стиль мышления, эмоциональные компетенции, карьерные установки. Использованные в ходе исследования опросники — разработка компании Decision Dynamics, предназначенная для оценки эффективности стилей управления по семибалльной шкале. Профиль зарубежного топ-менеджера, послуживший основой для сравнения, был составлен сотрудниками Decision Dynamics в результате анализа данных, отражающих деятельность 200 тысяч успешных руководителей 50 национальностей из 16 стран (данные были предоставлены компанией Korn/Ferry International).

**Стиль лидерства (принятие решений в публичном режиме)**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/60/2235/)

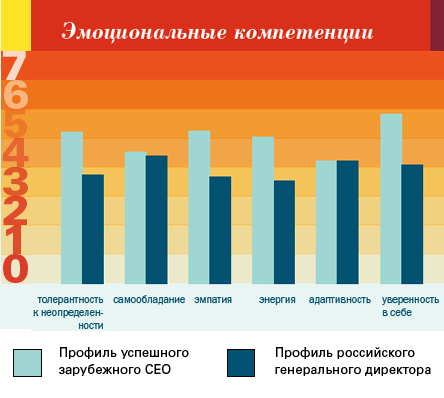
В отличие от западного руководителя, российский редко прибегает к коллегиальному обсуждению, больше говорит, чем слушает, с трудом договаривается, не выстраивает командную работу — вместо этого окружает себя небольшим количеством доверенных лиц, а подчиненных рассматривает как исполнителей. Вероятно, такое поведение объясняется отсутствием управленческой культуры и стремлением следовать модели руководящего поведения, которая ставит во главу угла сильную волю, авторитарность и жесткость, освобождает подчиненных от ответственности и создает у них иллюзию защищенности и стабильности.

**Стиль мышления (принятие решений в приватном режиме)**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/60/2235/)

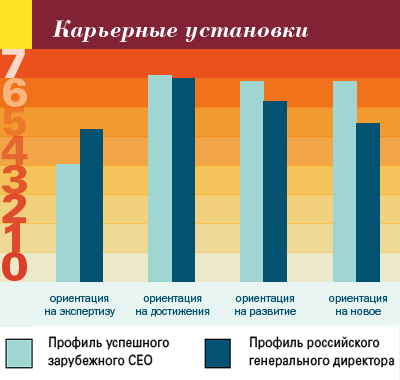
Российские руководители рассматривают большее количество вариантов решения задач, чем западные. При этом они менее склонны анализировать все варианты с точки зрения отдаленной перспективы и корреляции со стратегическими целями компании. Это объясняется разными ориентирами топ-менеджеров. Российские CEO в большей степени, чем зарубежные, ориентированы на достижение краткосрочных финансовых показателей, а западные — «играют в долгую».

**Эмоциональные компетенции**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/60/2235/)

Отечественные руководители не столь уверены в себе, как западные (не готовы принимать непопулярные и рискованные решения и нести за них ответственность), и хуже переносят неопределенность (их больше устраивает рутина, чем нестабильность). кроме того, они не так хорошо справляются с трудоемкими задачами (хотя прекрасно умеют анализировать и синтезировать информацию). Это, скорее всего, объясняется отсутствием в компаниях системы регулярного управления и склонностью руководителей к микроменеджменту. Неожиданно высокий (хоть и не такой, как у западных руководителей) уровень эмпатии, вероятно, свидетельствует о развитой интуиции. Однако «эмпатичный», то есть ориентированный на людей стиль управления, в российском патерналистском бизнес-сообществе не приветствуется. Поэтому, даже если руководитель в приватной обстановке поддерживает подчиненного, на людях он прибегает к неконструктивной критике и негативной мотивации.

**Карьерные установки**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/60/2235/)

Российскому топ-менеджеру важно продемонстрировать окружающим свою компетентность и глубокое знание предмета. Это отчасти объясняется тем, что он находится под постоянным контролем со стороны акционеров и не доверяет подчиненным. Отечественных руководителей меньше, чем их зарубежных коллег, мотивируют новые возможности, самостоятельность и независимость; им в меньшей степени присущ дух авантюризма и предпринимательства; они не так ориентированы на развитие (вопросы самореализации, раскрытия потенциала и обучения других волнуют их не столь сильно). а вот ведущая мотивация российских и западных топ-менеджеров совпадает: их привлекают амбициозные цели, усиление собственного влияния, повышение статуса и материальное вознаграждение.

# Задача руководителя — предвидеть изменения и начать реализовывать их, пока они не видны

28.11.2016 Деловой квартал

«Однажды я услышал любопытную классификацию руководителей: вдохновляющие, операционные, информационные». Почему хороший лидер должен обладать всеми тремя стилями — Александр Ложечкин, Microsoft.

[Александр Ложечкин](http://www.dk.ru/wiki/lozhechkin-aleksandr#binding), отвечающий в [Microsoft](http://www.dk.ru/wiki/microsoft#binding) за технический евангелизм в Центральной и Восточной Европе, написал в своем блоге на Medium.com статью, в которой описывает три типа руководителей. DK.RU публикует материал с разрешения автора.

*Ветеринар на приёме у терапевта. Терапевт:*

*—  Ну-с, на что жалуемся?*

*Ветеринар, всплёскивая руками:*

*—  Не, ну так каждый может!*

Продолжаем классифицировать руководителей. На этот раз  —  будем их декомпозировать. Однажды я услышал любопытную классификацию руководителей на три типа:

 • **Inspirational** —  вдохновляющие;

 • **Operational**  —  операционные;

 • **Informational** —  информационные.

Что понимается под каждым типом, думаю, очевидно из названия, но на всякий случай попробую раскрыть:

 • **Inspirational** (вдохновляющие) руководители зажигают в команде и каждом сотруднике искру, побуждают к действию, к подвигам и победам. Чаще всего вдохновляют своим собственным примером, так как у них самих горят глаза, они искренне верят в большое дело и каждый день «спасают мир», даже если их работа далека от романтики.

 • **Operational** (операционные) руководители сильны вниманием к деталям, они глубоко вникают во все проблемы, декомпозируют задачи на составляющие, эффективно распределяют их, оркестрируют выполнение, синхронизируют работу, измеряют прогресс и никогда ничего не забывают.

 • **Informational** (информационные) руководители являются очень хорошими экспертами, лучшими в своей области, поэтому они всегда знают, как и что нужно делать для достижения результата. Они всегда могут научить, подсказать, показать своим примером, как нужно работать.

На самом деле, конечно, в каждом руководителе существуют все три компонента, просто они выражены по-разному. Есть, конечно, руководители, которые сильны всеми тремя компонентами (я, например), но чаще всего есть перекос и руководитель вытягивает на одном компоненте, выряженном сильнее всего и этим компенсирует недостаток других компонентов.

Хорошие руководители понимают себя достаточно хорошо для того, чтобы компенсировать у себя недостаток какого-то компонента, подбирая себе людей в команду так, чтобы они закрывали отсутствующие у самого руководителя компоненты.

Так получается не всегда. Недостаток операционных навыков ещё можно компенсировать, взяв в команду человека, отвечающего за детальное планирование и измерение прогресса. А вот недостаток способности вдохновлять так не закроешь. Всё-таки вдохновлять  —  это задача главного человека в команде. Точнее, кто вдохновляет  —  тот и главный, какая бы у него не была должность. За ним пойдут люди.

Хотя если у вдохновляющего руководителя совсем нет способностей к операционной деятельности, он очень легко может оторваться от реальности, улететь куда-то в облака и внезапно оказаться в ситуации, когда он вдохновляет сам себя, а команда при этом уже его не слышит и не слушает. С информационной составляющей руководителя очень похоже  —  если он мало понимает в том деле, которым занимается, вряд ли у него получится долго и успешно вдохновлять.

Для того, чтобы вдохновлять людей, нужна ещё и харизма. Что такое харизма? Есть хорошее определение:

Харизма  —  это возможности человека, помноженные на его открытость.

Часто бывает, что возможности человека (в силу способностей, положения) весьма велики, но он очень закрыт, боится подпустить людей близко к себе и тогда даже большой первый множитель в этой формуле умножается на очень маленький второй, поэтому от харизмы ничего не остаётся. И это очень часто бывает, так как те, кто обладают многим, очень часто боятся это потерять и становятся закрытыми, чрезмерно осторожными.

Вторая крайность не менее опасна. Маленькие возможности, помноженные на чрезмерную открытость, очень прозрачно демонстрируют отсутствие способностей и положения. И человек становится слишком скушен. Впрочем, это всё равно лучше, чем маленькие возможности, помноженные на закрытость. Таких людей вообще не замечают.

Помимо харизмы для умения вдохновлять нужны ещё три компонента:

 1. **Способность придумать правильную идею** «спасения мира» уметь её донести понятным языком. Уметь донести не только идею, но и путь её достижения.

 2. **Эта идея должна быть действительно вдохновляющей.** Вряд ли можно вдохновить идеей сделать «продукт как у всех». Хоть чем-то этот продукт должен быть лучшим: пусть в своей нише, пусть временно, но только идея сделать что-то лучшее, а не просто среднее, может действительно вдохновить.

 3. **Руководитель сам должен верить в эту идею** и гореть ей. Поджечь других можно только своим пламенем. И имитировать его не получится. Поэтому вдохновить других можно только вдохновив самого себя.

Я знаю очень хороший пример руководителя, который обладает всеми тремя компонентами выше, а ещё и потрясающей харизмой. Это [Дмитрий Блинов](http://www.dk.ru/wiki/blinov-dmitriy#binding), основатель и руководитель двух самых лучших ресторанов России  —  duo gastrobar и TartarBar.

Я очень люблю хорошо поесть. Очень люблю хорошую еду и хорошие рестораны. Люблю (и даже умею!) готовить сам. Те, кто пробовали мои стейки, мою рыбу, жаренную на доске или мой плов  —  не дадут соврать (похвалите меня скорее!). Поэтому смею заявить, что я что-то понимаю во вкусной еде. Так вот. Ничего вкуснее, чем всё, что я пробовал у Дмитрия Блинова, я не встречал нигде в мире, хотя путешествую я много. Это самая вкусная еда на свете.

*Я даже могу себе представить воображаемый диалог каких-нибудь хипстерских журналистов с Дмитрием:*

*— Скажите, пожалуйста, в чём заключается концепция вашего ресторана?*

*— Концепция? Мы просто вкусно готовим.*

*— Нет, это понятно, все вкусно готовят. Может быть у вас какой-то особый подход к интерьеру?*

*— Да нет, у нас даже вывески у ТартарБара нет. Интерьер простой, чтобы не отвлекало. Мы просто вкусно готовим.*

*— Может быть, вы что-то хотели подчеркнуть выбором музыки в своих ресторанах?*

*— Нет, мы просто вкусно готовим.*

*— Ну хорошо, оставим это. Скажите, почему вы решили заняться этим бизнесом? Что вы хотите сказать миру?*

*— Я просто люблю вкусно готовить.*

*Хипсерский журналист уходит огорчённым и разочарованным: «Получилось неровно, шероховато  —  но интересно».*

Стоит лишь однажды побывать в ТартарБаре и посмотреть за работой Дмитрия (а кухня открыта), за тем, как он руководит своими поварами и официантами, как на равных со всеми готовит, как не стесняется сам принимать заказы и разносить блюда, убирать грязную посуду, при этом одновременно ещё и создаёт новые шедевры, чтобы увидеть, что operational, informational и inspirational компоненты руководителя вполне могут сочетаться в одном человеке. Горжусь своим шапочным знакомством с ним. Надеюсь когда-нибудь он меня послушает и всё-таки получит давно заслуженную им, как никем другим в России, мишленовскую звезду, а то и не одну.

Я очень рекомендую почитать интервью Дмитрия. О том, как он от грузчика на Московском вокзале прошёл путь к шеф-повару, основателю и владельцу лучшего ресторана России по рейтингу GQ: [**одно**](http://www.sobaka.ru/bars/heroes/39220), [**второе**](http://www.interviewrussia.ru/life/osnovatel-gastrobara-duo-dmitriy-blinov-mne-neponyatny-igrishcha-s-edoy_) и [**третье**](http://wheretoeat.ru/dmitrii-blinov/).

Позволю себе лишь одну цитату:

*— Тем более что был еще вот какой момент. Я себя знаю хорошо. Знаю, что спустя год-два после начала работы над проектом мне всегда начинает чего-то не хватать. Да, хорошо, мы зарабатываем деньги, у нас есть гости, но требуется что-то еще… Мне нужно постоянно и много работать, чтобы спокойно себя чувствовать. А в DUO в какой-то момент все начало благополучно работать уже без меня. С одной стороны, это хорошо. Но с другой  —  это означало, что я ничего не делаю. Да, можно было бы продолжать всем управлять вручную, не возлагая ни на кого ответственности. Но это означало бы, что я никогда не соберу вокруг себя много сильных людей. А я хочу, чтобы вокруг меня работало много сильных людей  —  поваров, управляющих, официантов. На сегодняшний день я совершенно не боюсь делиться властью. Наоборот, даже способствую этому. Хотя общая система управления все равно остается авторитарной.*

В этой цитате  —  все принципы хорошего руководителя, заодно ещё и о главной задаче руководителя  —  стать ненужным  —  сказано. А чем же должен заниматься руководитель, когда станет ненужным? Задач у него много: помогать людям развиваться, готовить преемников, но:

Самая главная задача руководителя — предвидеть изменения и начинать реализовывать их ещё до того, как они стали видны.

Любую команду можно сравнить с кораблём. Даже маленькая лодка обладает большой инерцией. Поэтому начинать тормозить надо задолго до того места, где нужно остановиться. Начинать поворачивать нужно сильно заранее. Чем больше корабль, тем более он инерционен и тем важнее начинать любые изменения сильно заранее.

При этом приходится преодолевать сопротивление всех вокруг, включая даже самых преданных соратников. Поскольку изменение нужно начинать сильно заранее, его приходится запускать его ещё тогда, когда всё хорошо работает и так, без изменений. Более того, всё ещё растёт и развивается, находится на подъёме. А тут руководитель приходит и говорит, что нужно заниматься не тем, что уже работает, а тем, что ещё непонятно, будет работать или нет. И хорошо если у руководителя уже есть несколько примеров, когда он таким образом предвосхищал важные тренды и поэтому ему уже доверяют. А если нет?

Про это есть очень хорошая статья “[**Why Tim Cook is Steve Ballmer and Why He Still Has His Job at Apple**](https://steveblank.com/2016/10/24/why-tim-cook-is-steve-ballmer-and-why-he-still-has-his-job-at-apple/)”. Она о том, как важно руководителю быть визионером. И какие опасности возникают в таком подходе, когда визионеру приходит пора уходить. Ведь визионер в команде может быть только один. И он может быть либо руководителем, либо не быть в команде. Случаи, когда руководитель операционного склада берёт к себе в команду визионера, чтобы он для него рисовал стратегии, редко оказываются удачными. Впрочем, когда визионер вообще не обладает навыками операционного управления, или, ещё хуже, не очень разбирается в предметной области  —  это ещё опаснее.

Но именно руководитель-визионер может лучше всего вдохновлять (быть inspirational). Ведь ничто так не вдохновляет, как большая и красивая идея. Только эта идея должна быть адекватной реальности, поэтому очень важно глубоко знать и понимать вопрос (быть informational). И ещё эту идею нужно уметь довести до реализации (быть operational).

Таким образом, хороший руководитель должен обладать всеми тремя стилями руководства. Продолжая декомпозицию, можно ещё поставить оценки своим руководителям по этим трём категориям с точки зрения умений и пристрастий. Часто бывает, что человек что-то умеет делать очень хорошо, но не любит это делать. Например, при желании руководитель может глубоко забраться в детали (operational), но не очень любит это делать. Правда, чтобы что-то действительно уметь делать хорошо, это надо любить — никуда от этого не деться.

В общем, быть хорошим руководителем очень непросто. Хотя со стороны кажется, что так каждый может.

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |