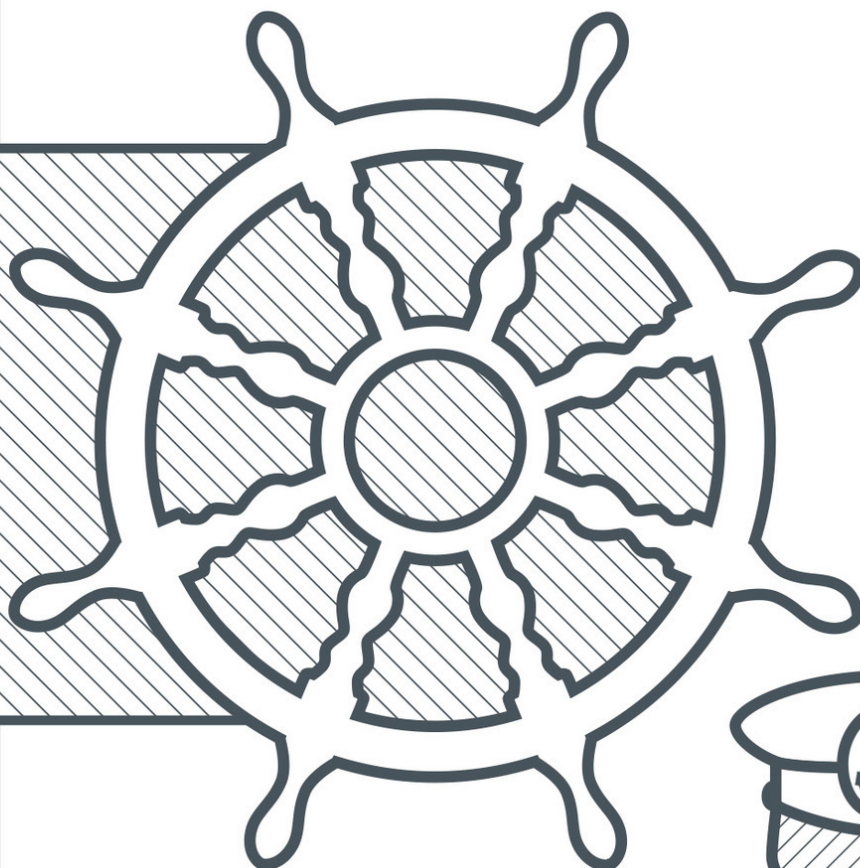


СЕРИЯ
ЛЕГКИЙ
УЧЕБНИК

О. В. Живица

ЛИДЕРСТВО



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ | ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
ДОМ

Легкий учебник

Ольга Живица

Лидерство

«Синергия»

2017

УДК 316.46.058 (075.8)
ББК 60.56я73

Живица О. В.

Лидерство / О. В. Живица — «Синергия», 2017 — (Легкий учебник)

ISBN 978-5-4257-0216-6

Изложены основы разных концептов лидерства, а также необходимый минимум знаний о том, что собой представляет современный лидер, выстроена система оценки и развития лидерского потенциала, рекомендованы для ознакомления кинофильмы и современные издания по изучаемой тематике. Изложение теории сопровождается практическими рекомендациями и заданиями для самостоятельной работы. Для студентов, аспирантов и преподавателей, а также всех, кто интересуется лидерством.

УДК 316.46.058 (075.8)
ББК 60.56я73

ISBN 978-5-4257-0216-6

© Живица О. В., 2017
© Синергия, 2017

Содержание

Предисловие	6
Навигатор, или Структура пособия	9
Сценарий изучения дисциплины, или Геймификация начинается	10
Глава 1. Введение в теоретические основы лидерства	12
1.1. Лидерство как феномен социальной действительности	13
1.2. Теоретические аспекты объяснения феномена лидерства	16
1.3. Принципы лидерского поведения	19
1.4. Лидерство и (или) руководство? Осознанный выбор	26
1.5. Трансформационное лидерство (погружение для менеджеров)	29
Контрольные вопросы и задания	31
Список дополнительной литературы	34
Глава 2. Я – лидер, или Управляй собой	35
2.1. В поисках себя	36
2.2. Самоуправление и саморегуляция личности	40
2.3. Диагностика лидерского потенциала	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Ольга Живица

Лидерство

© Живица О. В., 2017

© Университет «Синергия», 2017

Предисловие

Если бы все были довольны собой, не существовало бы героев.
Марк Твен

Перед вами учебное пособие для изучения одного из самых притягательных феноменов социальной действительности – лидерства. Лидерство – это способность вести за собой, оказывать влияние на поведение и судьбы других людей. Лидер – человек, строящий свою жизнь и жизнь окружающих его людей, получающий удовольствие от этого великого строительства и не останавливающийся на достигнутом успехе. Первый признак, что в нас проснулся лидер – недовольство существующим порядком вещей и желание его изменить.

Когда приходит осознание, что не мы принимаем решения и нам надоедает быть жертвой обстоятельств, мы учимся изменять свою жизнь, то есть становимся лидерами.

Почему так много лидерства в молодом возрасте или среди подчиненных? Потому что мы пытаемся создать себя сами на противостоянии с взрослыми, руководителями, которые пытаются решить все за нас, конечно, здесь есть и положительные стороны. Например, всегда есть виновный в том, почему все идет не так, как вам хочется.

В любой жизненной ситуации, как правило, кто-то берет на себя роль лидера, указывая остальным путь к достижению той или иной цели. Осуществлять руководство эффективно – задача не из легких. Масса исторических примеров служит доказательством того, что за свое привилегированное положение лидер вынужден расплачиваться колоссальной ответственностью и что его подстерегает множество опасностей.

Стоит обратить ваше внимание, уважаемый читатель, что когда мы начинаем меняться, то вольно или невольно берем ответственность на себя за то, что с нами происходит. Принимая любое решение, делая свой выбор, нам важно научиться принимать последствия сделанного выбора – это и есть ответственность.

При слове «ответственность» сразу возникает некоторая давящая тяжесть, чувствуется страх перед возможным наказанием. В нашей стране активно оперируют понятиями «уголовная ответственность», «административная ответственность», которые связаны в нашем восприятии со штрафами или другими видами наказания. Именно из-за этой установки американские ученые в начале 2000-х гг., проведя исследование российского менеджмента, стали утверждать, что он имеет значительное отличие от классического представления о менеджменте (как американского, так и японского). В качестве основного отличия исследователи указывали на стремление российских менеджеров к власти при полном игнорировании ответственности за принятые решения.

Давайте менять данную установку, которая приводит к безответственным решениям. Начать стоит с себя. Помните афоризм Козьмы Пруткова «Хочешь быть счастливым, будь им»? Возьмите ответственность за свою судьбу, станьте архитектором своей жизни.

Лидерство – это обнаружение и использование возможностей в то время, когда они понадобятся. В том числе речь идет о предусмотрительности в поведении или опережающем лидерстве. Знать и уметь больше ценно само по себе. Чем больше у вас вариантов действия, тем эффективнее ваше поведение и ближе результат.

Каждый человек способен догадаться, научиться, открыть путь, овладеть навыком, способностью, каким-то знанием. Достижение цели лишь повод для проявления собственной личности. А способности – сухой остаток, то, что еще только может быть. Обретение новых способностей увлекает и радует. В отличие от достигнутой цели, которая радует недолго. Развитие способностей – возможность играть в игру по-новому, на новых уровнях.

Если все, что мы делаем, делаем для того, чтобы жизнь радовала, то значительно важнее процесс, а не результат. Результат – приятный бонус к получаемому удовольствию от самого процесса жизни. Ощущение радости – это показатель правильности ее течения. Ты сейчас радуешься? Если ответ отрицательный, значит, живешь не своей жизнью.

Основная потребность после базовых биологических нужд (поесть, попить, поспать и пр.) – это потребность в игре, развлечении. Мы начинаем менять что-то, когда нам становится скучно. Перемены радуют потому, что начинается игра, грядет развлечение (если правильно к ним относиться).

Давно сказано: человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу. Управление – это активная позиция, это ответственность. Управление изменениями – прежде всего управление собой.

Появление дисциплины «Лидерство» – ответ на запрос бизнеса и самого нашего времени, когда одних знаний недостаточно и в процессе обучения необходимо создать условия для овладения практическими навыками и формирования личностных компетенций успешного специалиста. Именно поэтому «Лидерство» один из практико-ориентированных предметов, изучаемых студентами факультета управления по программе подготовки бакалавров. Данная дисциплина направлена на повышение профессиональной и личностной компетентности будущих бакалавров за счет развития навыков эмоционального лидерства и умения создавать и использовать команды.

Изучение курса предусматривает рассмотрение научных подходов и теорий к пониманию лидерства, механизмов командообразования и осуществления коучинга.

Каким образом учебное пособие способно помочь вам стать настоящим лидером? Учебная дисциплина «Лидерство» посвящена ознакомлению с основами теорий лидерства и практикой оказания влияния. Посещение занятий по лидерству позволит вам:

- ознакомиться с возможностью применения теорий лидерства в практике управления;
- овладеть важными для успешной профессиональной деятельности умениями и навыками;
- проявить и осознать ваши лидерские способности;
- получить опыт управления собой и другими людьми;
- приобрести навыки привлечения сторонников и формирования команды.

Увеличение объема поступающей информации, ее доступность и распространенность предъявляет к обучаемым новые требования, основным из которых является умение ориентироваться в потоке информации, отделять необходимое от избыточного, важное от случайного.

В связи с происходящими изменениями важно преобразовывать сам процесс обучения, в частности, это касается использования новых форм и средств образовательного процесса. Речь, конечно же, идет об учебных пособиях. В современных учебниках недостаточно просто транслировать необходимую учебную информацию. Гораздо важнее оформить подлежащую изучению информацию в виде справочных материалов, предназначение которых – побуждать интерес к познанию, служить ориентирами для поиска дополнительной информации, отвечать на актуальные вопросы, волнующие человека, связанные с его потребностями, индивидуальным опытом.

Таким образом, новые требования к учебным материалам выглядят следующим образом:

- краткая теоретическая справка по вопросу;
- использование графических форм представления информации (таблицы, рисунки, схемы);
- воодушевляющие примеры из жизни;
- побуждение к действию, саморазвитию, познанию.

Автор постарался воплотить перечисленные требования в жизнь в ходе написания данного пособия.

Успешное освоение материалов, представленных в пособии – одно из условий формирования качеств лидера. Осознание моделей лидерского поведения создает основу для эффективного осуществления любой совместной деятельности людей.

Приобрести перечисленные знания и навыки вам поможет активное участие в игровых ситуациях, моделируемых на практических занятиях, и выполнение заданий для самостоятельной работы, размещенных в каждой главе, а также расширение ваших возможностей за счет обращения к рекомендованной литературе. Также необходимо опробовать и применять полученные знания на практике, в реальном общении. Учебное пособие познакомит вас с концептами лидерства, но только от вас зависит, сумеете ли вы стать настоящим лидером. Ведь становление лидера происходит в процессе приобретения практического опыта и личного развития. Вы готовы? Дерзайте!

Навигатор, или Структура пособия

Вы можете читать учебное пособие в формате *«книга-лекция»*, т. е. в процессе чтения просто знакомиться с предлагаемой информацией. Надеюсь, вы найдете достаточно интересных фактов и идей, связанных с лидерством и лидерской компетентностью.

Можно читать пособие в формате *«книга-семинар»*, поскольку материал содержит кроме информации еще и ряд вопросов к читателю. Они размещены после каждой главы. Разумеется, на вопросах можно не останавливаться, посчитав их риторическими. Однако предлагаю вам, встретив вопрос, задуматься и ответить на него, а затем продолжить чтение. Тогда вы сможете не только узнать много нового о лидерстве вообще, но и лучше понять свой лидерский потенциал, определить, какими навыками лидерской компетентности вы уже владеете, а какие еще нужно развивать.

Для того чтобы максимально приблизиться к реальному формату обучения, в рамках пособия предлагаются различные задания для самостоятельной работы. Если вы уделите время для применения на практике описанных методов и технологий, а также тому, чтобы проанализировать полученный опыт, у нас с вами получится *«книга-тренинг»*.

Кроме того, это *«книга-путешествие»*, которая позволит вам окунуться в новую дисциплину и получить массу впечатлений как от самостоятельных занятий, так и от взаимодействия внутри группы под руководством опытных гидов – преподавателей.

Основной особенностью изучения данной дисциплины является ее относительная *«фрагментарность»*. Хотя отдельные элементы (например, *«В поисках себя»* и *«Лидер на кушетке»*) и связаны между собой, изучать материал можно в разной последовательности, поскольку большую часть соответствующих вопросов вполне допустимо рассмотреть независимо.

Тем не менее, на наш взгляд, предпочтительнее логика изучения материала, описанная в кратком содержании. В каждой главе расположен углубленный материал, который является дополнительным для конкретного профиля подготовки менеджеров.

Поскольку пособие рассчитано в том числе на самостоятельное изучение, в него включено значительное число упражнений, анкет и тестов, с которыми читатель может работать индивидуально.

В то же время часть упражнений имеет интерактивный характер, т. е. для их выполнения необходимы как минимум два участника. Предполагается, что подобные упражнения будут выполняться в рамках практических занятий в ходе изучения дисциплины. Несмотря на отмеченную фрагментарность материала, главы тесно перекликаются друг с другом, поэтому в тексте пособия имеются соответствующие ссылки.

По мере возможности в главах пособия указаны книги и фильмы, к которым читатель может обратиться, если захочет глубже изучить тот или иной материал в зависимости от специфики своей будущей деятельности.

Сценарий изучения дисциплины, или Геймификация начинается

Метафора – кругосветный круиз.

Лидерство – жизненная позиция, связанная с осознанностью выбора и стремлением изменить жизнь к лучшему, при этом не только свою, но и других людей. Поэтому лидер – это капитан яхты под названием «Судьба».

Что может быть интереснее, чем пуститься в плавание по просторам жизненного океана, владея и управляя собственной яхтой (читай: судьбой)? Поэтому я приглашаю вас в кругосветный круиз.

В процессе путешествия нам придется значительное количество времени уделить надводной прогулке – это базовый теоретический материал, обязательный к изучению для получения оценки «удовлетворительно».

Главы учебного пособия будут выступать пунктами наших остановок, крупными островами и материками, рядом с которыми будут предложены подводные погружения, то есть вам предлагается ознакомиться с углубленным материалом. Чаще он будет достаточно специализированным, хотя надеюсь, что эти экскурсии (экскурсии) заинтересуют и представителей других профилей подготовки. Ведь, как известно, именно в глубине таится самое интересное. В связи с тем, что мы говорим о глубине знаний, этот материал будет находиться как бы под линией моря и обозначен так:



– материал для углубленного изучения.

Кроме того, в путешествии нам понадобится и другое «специальное снаряжение», которое сделает его приятным и полезным, а также обеспечит незабываемые впечатления.

Узелок на память для того, чтобы запечатлеть самое важное, то, что необходимо запомнить и затем воспроизвести. О да, это определения.



– определения.

Ведение бортового журнала. В него важно вписывать те факты и события на занятиях, которые вызвали непонимание или наоборот оказались самыми интригующими. Вероятно, вы уже догадались, что в первую очередь речь идет о конспектировании лекционного материала. Кроме того, важно то, что вы вынесете из нашего путешествия. Уже догадались? Это те выводы и компетенции, которые вы приобретете в процессе изучения дисциплины.



– важная информация.

Психологические тесты. Отправляясь в путешествие, мы берем с собой самые необходимые вещи, без которых, как мы считаем, невозможно обойтись. В рамках курса это – осознание имеющихся в вашем распоряжении способностей, возможностей и потенциалов, а также необходимости их использования во время изучения дисциплины, нашего путешествия, круиза.



– психологические тесты.

От слов к действиям. Вам предлагается выполнить самостоятельную работу, упражнения, которые важны для подготовки, выработки и совершенствования конкретного лидерского навыка.



– самостоятельная работа или практикум.

Для того чтобы привлечь ваше внимание, при этом проверить наблюдательность, особенности запоминания и мыслительной деятельности, используется знак вопроса, указывающий на **контрольные вопросы и задания** на уяснение материала в конце каждой главы.



– контрольные вопросы и задания.

Глава 1. Введение в теоретические основы лидерства

Изучение данной темы важно для понимания истории становления и развития разных теоретических концепций объяснения феномена лидерства, а кроме того, поможет понять: как стать лидером, какие черты и принципы поведения характерны для лидеров, что для вас более приемлемо – лидерство или руководство, а также зачем современному бизнесу трансформационное лидерство.

1.1. Лидерство как феномен социальной действительности

Почему лидерство – социальный феномен? Потому что в самом широком смысле слова «лидерство» – это способность (умение) вести за собой. Соответственно, необходимы те, кто последует (ведомые), т. е. везде, где собирается группа может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других.

Если сто бегунов как один бегут,
Это можно назвать так и сяк.
У лошадей это будет табун,
У рыб это будет косяк.

...Даже волки, далекие братья собак,
Выбирают себе вожака.
Да и стая собак не может никак
Без него обойтись пока.
У львов и у тигров есть главный в семье,
На нем и охота, и дом...

А. Макаревич. Кошка

Давайте познакомимся с определением, которое наиболее часто встречается в литературе.

Лидерство (от англ. *leader* – ведущий) – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе¹.

В настоящее время существует множество разных определений как самого феномена лидерства, так и функций лидера. Анализ литературы позволяет сделать вывод о наличии следующих различий между имеющимися дефинициями – это точка зрения на сущность лидерства: его можно рассматривать как черту-способность, деятельность или положение-статус.

Первые трактуют лидерство как характеристику, черту, способность, присущую личности:

- 1) лидерство – проявление индивидом его способностей, качеств в поведении, соответствующем роли группового лидера;
- 2) лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Вторые рассматривают его как процесс, т. е. деятельность по управлению, ведению других:

- 1) лидерство – один из механизмов социальной интеграции, управленческого воздействия;
- 2) лидерство – это планирующая, координирующая и контролирующая деятельность вышестоящих членов группы.

Третьи смотрят на лидерство как на некоторое положение, статус в системе, без которого невозможно само ее существование:

- 1) лидерство – это ведущее положение отдельной личности, социальной группы, класса, государства, обусловленное более эффективными результатами деятельности (экономической, политической, научной, спортивной и др.);

¹ Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – Электронный ресурс: <http://vocabulary.ru/dictionary/894/word/liderstvo>

2) лидерство – разновидность власти, своеобразный управленческий статус личности, подчиняющей своему влиянию других людей, или относительное положение (статус) определенной личности в социальной группе, стране, обществе в целом, характеризующееся способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия.

Такие подходы к определению лидерства неслучайны. Каждое из приведенных определений можно отнести к одной из трех наиболее известных теоретических концепций лидерства: теории черт, ситуационной теории и синтетической (системной) теории, подробнее о них мы поговорим в параграфе 2.

Практически все определения лидерства объединяет упоминание о влиянии, воздействии на других, независимо от природы его происхождения (за счет личных качеств, целенаправленной деятельности или в силу статуса).



Влияние на других людей тесно связано с созданием мотивации. Часто именно лидерству приписывают умение сделать так, чтобы другие люди захотели выполнить задачу. Оказание влияния на основе занимаемой должности, позиции в иерархии организации еще называют *руководством*.

Во многих книгах лидерство и руководство рассматриваются как «две стороны одной медали», два полюса единого процесса управления людьми в организации. Действительно, несмотря на попытки теоретиков развести данные понятия, на практике мы постоянно сталкиваемся с тем, что они совмещаются не только случайным образом, но именно к этому совмещению ролевых проявлений менеджера и лидера стремятся в преуспевающих компаниях. Так, сотрудник с ярко выраженными лидерскими качествами, скорее всего, быстро сделает карьеру в организации, а к менеджеру любой иерархической ступени предъявляется требование проявления лидерского поведения. Подробнее о том, на каком этапе жизненного цикла существования организации востребованы разные типы лидеров, можно прочесть в параграфах для углубленного изучения данной главы.

Ориентируясь на запросы бизнеса, можно сформулировать определение кто такой «лидер».



Лидер – человек, который может видеть и стремится создавать мир, к которому хотят принадлежать люди.

Это требует наличия ряда способностей, например, к ним можно отнести коммуникацию, управление отношениями внутри организации, группы людей или социальной системы, которых вы хотите вести в соответствии с вашими устремлениями. В связи с этим мы будем рассматривать лидерство как способность, которую можно развить в соответствующей деятельности. Сформулируем определение.



Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Для того чтобы данное определение стало рабочим, важно помнить о следующих чертах эффективного лидерства:

- видение;
- коммуникация;
- доверие;
- гибкость.

Про видение мы уже говорили, оно сродни тому чтобы заглянуть в «хаос», за край существующих правил и ограничений (увидеть «матрицу»). Кроме того, видение часто связывают с наличием у лидера четкой и непротиворечивой высокой цели². Важно свое видение (образ нового будущего), которое нужно сделать понятным и привлекательным для последователей. В этом нам помогут гибкость мышления, способность вызывать доверие среди последователей и коммуникативные навыки. Так как перечисленные черты эффективного лидерства поддаются формированию и развитию, то в ходе изучения дисциплины мы к ним будем еще не раз возвращаться в разных главах.

Всегда помните, что лидерство одновременно и наука, и искусство. Наукой лидерство является, поскольку требует обширных знаний, касающихся организационных процессов, и применения профессиональных навыков, направленных на достижение поставленных целей. Вместе с тем лидерство можно назвать искусством, так как многие навыки и качества, необходимые для лидера, нельзя приобрести только с помощью книг; важно начать применять полученные знания на практике и создавать собственный, уникальный стиль взаимодействия и лидерского влияния.

² Умение ставить и проверять цели на «экологичность» формируется при использовании критериев SMART-анализа, с которыми вы познакомились при изучении дисциплины «Основы менеджмента».

1.2. Теоретические аспекты объяснения феномена лидерства

Феномен лидерства активно изучался на протяжении XX в. Именно тогда возникло большинство теорий, объясняющих происхождение и функционирование лидерства как некоего социального явления.

Существуют разные подходы к группированию теорий. Некоторые ученые объединяют теории в группы на основании того аспекта лидерства, которому уделяется внимание. Например, Р. Дафт³ пишет о шести группах, объединяющих существующие теории лидерства (табл. 1).

Таблица 1. Классификация теорий лидерства (по Р. Дафту)

Название групп теорий	Время возникновения	Аспекты внимания	Возможность практического применения
Теории великого человека	Конец XIX – начало XX в.	Врожденные характеристики «героя»	Формирование мифов для поддержания корпоративной культуры, создание личностного мифа
Теории личностных качеств	20-е гг. XX в.	Личностные качества, создающие лидера	Прогнозирование становления лидера или «воспитание» лидеров
Поведенческие теории	50-е гг. XX в.	Деятельность лидеров в организации	Выявление различий в поведении эффективного и неэффективного лидера
Вероятностные теории (теории зависимостей, ситуационные теории)	Конец 60-х гг. – конец 80-х гг. XX в.	Контекстуальные и ситуационные переменные, влияющие на эффективность лидерства	Выбор соответствующего (наиболее эффективного) стиля лидерства в зависимости от значимых переменных; обучение диагностике и учету ситуационных переменных
Теории влияния	Конец XIX – начало XX в.	Харизматический лидер	Раскрытие механизмов влияния лидера и группы друг на друга
Теории взаимоотношений (системные)	70-е гг. XX в.	Трансформационный лидер	Знание и учет фактора эффективности лидера – особенностей межличностных отношений

³ Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт. – М.: Эксмо, 2008. – С. 72–97.

Другие исследователи выделяют зарубежные и отечественные теории, третьи делают аспект на эволюционном процессе преобразования теорий и указывают на исторически сложившиеся и современные теории лидерства.

В зависимости от того, как теории объясняют природу происхождения лидерства, их можно условно подразделить на четыре основных направления⁴.

Первое из них содержит совокупность концепций, основанных на представлении о лидерстве как о функции индивидуально-психологических особенностей лидера. Наиболее последовательное отражение эта позиция нашла в теории «черт лидерства» (Е. Богардус и др.). Сторонники данной теории считают, что лидером может стать только человек, обладающий специфическими «лидерскими» чертами и способностями. Исследования в русле «теории черт» проводились и в лабораторных, и в реальных группах, среди взрослых, подростков и детей, в условиях деятельности, разной как по структуре, так и по содержанию, целям. Все проведенные исследования были сосредоточены на выявлении качеств, специфичных для лидеров.

В некоторых исследованиях, посвященных этому вопросу, сделан акцент на результатах эффективного лидерства; там указывается, что хороший лидер «создает видение», «мобилизует обязательства», «определяет потребности» и т. д. Однако недостаточно просто знать об этих целях. Ключ к их реальному достижению – наличие интеллектуальных и поведенческих навыков, необходимых для их осуществления. Часто в литературе фигурируют такие основные качества лидера, как:

- мечтательность;
- равнодушие;
- творчество;
- гибкость;
- умение вдохновить людей;
- новаторство;
- решительность;
- воображение;
- склонность к экспериментам;
- инициатива в осуществлении перемен;
- обладание личной властью.

Одним из вариантов такого подхода является *харизматическая концепция лидерства*, согласно которой лидерство дается отдельным выдающимся личностям как некая благодать – харизма. Однако уже в 1940-е гг. американские ученые К. Бэрд и Р. Стогдилл провели сравнение между накопленными многочисленными списками «лидерских» качеств и пришли к выводу о неправомерности утверждений, что лидерами становятся люди, обладающие какими-то особенными чертами характера или специфическим набором этих черт.

Второе направление исследований лидерства представляет собой совокупность концепций, основанных на концепции о лидерстве как о функции группы (*интерактивные теории*). В рамках этих теорий (Г. Хомманс и др.) лидера воспринимают как лицо в большей степени, чем все остальные члены группы, отвечающее ее ожиданиям и наиболее последовательно придерживающееся принятых в ней норм и ценностей.

В отличие от сторонников теории «черт лидерства» приверженцы интерактивной теории полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. При этом данные теории не имеют доказательного характера. Во-первых, их логическая структура содержит «круг» в определении: лидер –

⁴ Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – Электронный ресурс: <http://vocabulary.ru/dictionary/894/word/liderstvo>

тот, кто осуществляет лидерство. Во-вторых, данные теории противоречат друг другу и не могут объяснить ряд экспериментально зафиксированных фактов (например, существование так называемого «идиосинкразического кредита», согласно которому лидеру предоставляется право в качественно большей степени, чем рядовому члену группы, отступать от принятых в ней норм).

Третье направление исследований лидерства включает совокупность концепций, основанных на представлении о лидерстве как о функции ситуации, – *ситуационные теории* (Р. Бейлс, Т. Ньюком и др.). Представители ситуационных теорий лидерства считают, что лидерство представляет собой продукт, в первую очередь, многочисленных ситуаций, чередующихся и сменяющих друг друга. Существует по меньшей мере три аргумента, оправдывающих такой вывод:

1) один и тот же человек может выполнять лидерские функции в одной группе и находиться в роли ведомого в другой;

2) человек, занимающий лидерскую позицию в группе, может утратить столь благоприятное положение, не покидая группу и оставаясь по-прежнему ее членом;

3) в условиях многоплановой совместной деятельности нередко в каждой из ее сфер выдвигается свой лидер, определенным образом влияющий на жизнедеятельность группы.

В то же время наиболее последовательные сторонники ситуационной теории лидерства, по сути, абсолютизируют значимость внешних (по отношению к группе) влияний и обстоятельств, оставляя «за кадром» индивидуально-психологические черты лидера, особенности процесса его выдвижения группой, характер взаимоотношений лидера и последователей.

Четвертое направление исследований лидерства представляет собой совокупность концепций, обозначаемых в психологии как «*синтетические теории лидерства*» (Ф. Фидлер и др.). В отличие от остальных приверженцы «синтетической теории лидерства» акцентируют внимание на комплексном, целостном характере изучения лидерства, на исследовании взаимосвязи основных составляющих процесса организации межличностных отношений: лидеров, последователей (ведомых) и ситуаций, в условиях которых осуществляется лидерство. В то же время психологически содержательное наполнение этих трех переменных не совпадает в разных концептуальных схемах, относящихся к «синтетическому» подходу.

Так, в теории, получившей название «системная теория», лидерство – это процесс организации межличностных отношений в группе; а лидер тот, кто лучше организует группу для решения конкретной задачи. Группа ждет от своего вожака выполнения основных системных требований: скоординировать ее активность, обеспечить безопасность ее членов, дать им веру в будущее.

1.3. Принципы лидерского поведения

Лидер – человек, следующий своим убеждениям, который действует исходя из ряда принципов. Перечислим основные принципы лидерского поведения и дадим их краткую характеристику.

Принцип предвидения, или Опережающее лидерство. Лучшие лидеры четко видят свое будущее на несколько десятков лет вперед. В этом нет мистики или необходимости в экстрасенсорной подготовке. Помните: лидеры – это те, кто строит свою жизнь самостоятельно.

Как это происходит? Лидер формирует у себя в голове конечный образ того, где он намерен быть через некоторый промежуток времени. А затем пользуется уже имеющимися у него возможностями для реализации этого образа.

Проиллюстрируем данный принцип через аналогию с игрой в шахматы. Любитель видит максимум на один или два хода, профессионал шахматной игры – на семь или восемь, а чемпион мира – на десять ходов. Причем чемпион мира видит все те возможные варианты, которые новички и мастера не заметят или того хуже – проглядят.



- Создайте и тренируйте свое видение. Представьте, как вы будете выглядеть через три, пять, десять лет, в каком доме и где хотели бы жить, что именно хотели бы иметь и так далее. Мечтайте смело и без ограничений, но только о том, что действительно имеет для вас большое значение.
- Составьте письменный план конкретных действий по достижению ваших целей.
- Начните думать наперед больше чем на два-три события, например, на четыре-пять. С увеличением результатов планомерно расширяйте свое видение. Чем больше вы будете развивать и расширять свое видение, тем больших результатов вы достигнете за одинаковый промежуток времени.
- Учитывайте, что самая главная трудность – преодолеть собственную инертность, сдвинуться с точки покоя, выйти из зоны комфорта, далее все пойдет намного легче и быстрее.

Принцип целеустремленности и мужества. *Мужество* – это умение человека активно действовать в те моменты жизни, когда человек находится в состоянии некой неопределенности, а решение нужно принимать быстро, здесь и сейчас, при этом четкая картина будущего отсутствует.

Далее мы еще будем разбираться с мотивацией поведения. Многие люди стараются сохранить стабильность, а потому боятся изменений. Результаты такого подхода хорошо известны – свыше 90 % людей говорят о том, что хотели бы изменить свою жизнь, при этом ничего не предпринимают на практике.

Позиция лидера – выиграть, достигнуть того результата, который он для себя задумал. Именно этот подход и только он может привести вас к небывалому успеху.

Для того чтобы начать игру на результат, необходимо иметь мужество для принятия непростых решений, важно действовать и даже рисковать, признавать свои ошибки и продолжать активно действовать.



Успешного человека от неудачника отделяет всего одно решение. Тот, кто его делает, в конечном счете достигает успеха. Однако для этого необходимо совладать со своими фобиями и страхами, запастись терпением, набраться мужества, начать активно действовать и прорвать ограничивающие барьеры.

Часто «неудачники» ощущают скованность и панический страх перед совершением ошибки, именно поэтому они боятся перемен и ничего не делают. Начните активно действовать, увеличьте количество провалов и ошибок. Ведь мы учимся преимущественно на своих ошибках, а не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Важно адекватно воспринимать совершенную ошибку, относиться к ней как одному из полученных уроков, который стоит принять, извлечь выводы и применять полученные знания в будущем.

Как говорил Уинстон Черчилль: «Никогда, никогда, никогда не сдавайтесь».



- Сформулируйте свои цели. Какие конкретные результаты вы хотите получить, пройдя свой путь успеха?
- Начните активно действовать – сконцентрируйтесь на достижении конечного результата, определитесь с этапами и вариантами его достижения.
- Держите под контролем свои страхи, препятствующие вашим активным действиям. Когда успешных действий будет больше, страхи будут влиять все меньше и меньше, а ваше мужество станет выше.
- Цените совершенные ошибки и относитесь к ним с благодарностью – они ваши учителя. Без ошибок любой успех нереален. Успешные люди стремятся максимально реализовать свои сильные стороны, при этом найти позитив и выгоду от своих слабых сторон или компенсировать их другими возможностями.

Принцип самостоятельности. Лидеры самостоятельны в своих действиях и в принятии решений.

Если вы по-настоящему намерены добиться всего того, о чем постоянно мечтаете, вам в обязательном порядке нужно стать самостоятельным человеком, который сам принимает решения и сам их выполняет.

Опираясь на знания и мнения окружающих людей, вы приобретаете их видение какой-либо ситуации, часто основанное на искаженном (иллюзорном) представлении о вас и ваших возможностях. Именно вы являетесь тем человеком, который лучше всех знает себя в этом многолюдном мире. Другой человек не сумеет понять вас лучше, чем вы сами. Повинуясь чужому мнению, вы передаете бразды правления собственной жизнью в чужие руки. Так что

в итоге вы получаете не то, чего хотите вы, а то, чего хочет тот человек, которому вы наивно доверили контроль принятия решений в вашей жизни.

Поэтому единственно возможным путем к успеху будет принятие на себя 100 %-й ответственности за свою жизнь и свои активные действия, при совершении которых вы будете опираться на то, что по-настоящему ценно именно для вас, а не для кого-то другого.



- Станьте для себя самым главным человеком в жизни.
- Примите всю 100 %-ую ответственность за свою жизнь на себя, а все решения и действия пропускайте через фильтр своей ответственности.
- Разберитесь со своими делами: проверьте, все ли ваши действия связаны с вашими ценностями, убеждениями, целями и мечтами. Выполняйте то, что действительно имеет значение именно для вас, а не для кого-то другого.
- Будьте естественными, станьте самим собой – это самый быстрый и короткий путь к подлинному успеху.

Принцип искренности и доверия. Человек становится лидером только потому, что люди ему доверяют. Своими поступками и действиями лидер доказывает, что он заслуживает быть лидером и полностью оправдывает оказанное ему доверие.

Он сам формирует свой имидж и сам создает репутацию честного, делового человека, который способен решать возникшие проблемы и достигать поставленные цели и задачи. Репутация выстраивается долго, а разрушить ее можно в любой момент всего одним неправильным действием, после чего вернуть былое уважение к себе вам будет очень сложно.

Искренность и грамотная последовательность в своих действиях – залог создания долгосрочных, успешных и доверительных взаимоотношений. С помощью обмана можно достичь только кратковременных результатов. Думая о перспективе, будьте искренни.



- С этого дня, с этой минуты, с этой секунды станьте искренним – начните с самого себя. Прекратите потакать своим слабостям и оправдывать свое нынешнее положение влиянием других людей.
- Будьте честны по отношению к другим людям. При внезапно происходящих изменениях четко объясните сложившуюся ситуацию людям и действуйте в соответствии с ней.
- Займитесь созданием своей собственной репутации, это процесс долгосрочный, поэтому запаситесь терпением.
- Всегда существуют исключения из правил. Однако помните, что кого-либо обманывая, вы берете всю ответственность на себя.

Принцип эмоциональной зрелости и оптимизма. Когда лидер достигает выдающихся результатов, он, как и любой другой человек, проявляет всплеск позитивных эмоций: радость, счастье, воодушевление – в общем, огромный прилив жизненной энергии.

Но когда он сталкивается с негативными, неприятными ситуациями, он ведет себя иначе, не так, как большинство людей. Настоящий лидер при любых негативных ситуациях всегда спокоен, хладнокровен и сдержан. Все свое внимание лидер уделяет решению возникших проблем, при этом тормозит проявление негативных эмоций, таких как страх, злость, раздражительность и т. д. В этом как раз и заключается эмоциональная зрелость лидера.

Умение владеть своей реакцией, контролировать ее и направлять эмоции в конструктивное русло способствует тому, что лидер достигает больших успехов и лучших результатов.

Оптимизм – в первую очередь вера в себя, собственные силы, твердая уверенность в положительном результате дела. Развитие и поддержание оптимизма на высоком уровне – одно из главных умений подлинного лидера, особенно в моменты провала и ошибок.

Лидер ясно понимает, что он и только он контролирует и управляет своими реакциями и эмоциями на любые события. Поэтому лидер может оставаться хладнокровным, сохранять спокойствие и уверенность в конечном положительном результате.

Кроме того, подлинный лидер умеет заряжать своим оптимизмом окружающих людей, прекрасно знает, как их мотивировать на большие свершения.

Оптимизм – ступок позитивной энергии, который придает вам новые силы для будущих успехов, в то время как негативный настрой эту энергию отнимает, и ваша эффективность резко уменьшается.



- Осознайте, что вы можете полностью контролировать свои реакции и эмоции на то или иное событие, управлять своими чувствами и эмоциями. Ни события, ни окружающие люди не могут оказать никакого влияния на вас, если вы того не хотите.

- Развивайте и поддерживайте в себе позитивный настрой к любой ситуации, будь это полный провал или удача. Важны не промежуточные поражения или победы, а конечный результат.

- Вместо того, чтобы проявлять негативные эмоции, начните действовать. Действуйте даже в те моменты, когда все складывается плохо. Только действия приведут вас к нужному вам результату.

- Развивайте, а самое главное тренируйте умение сохранять спокойствие и хладнокровие в тяжелых ситуациях – это лучший способ найти правильное решение. Учитесь у людей, обладающих эмоциональной зрелостью, – это самый быстрый способ изменить свои привычки.

Принцип чуткости и реализма. За любой крупной фирмой, ком панией всегда стоят люди. Ни один бизнес, будь он маленький или большой, не может обойтись без человеческих ресурсов.

Лидеры прекрасно это понимают, поэтому они научились чувствовать потребности своих подчиненных и на основе этих потребностей стараются их мотивировать.

Лидеры *умеют слушать* и *задавать вопросы*. Лидеры очень внимательно выслушивают своего собеседника и стараются как можно лучше понять то, что говорится между строк. Лидеры проявляют гибкость, а потому меняют свои решения на основе полученной информации. Ведь результативность принятого решения в большей степени зависит от учета происходящих внутренних и внешних для организации изменений.

Лидер принимает мир на основе полученных фактов и реальных данных, т. е. таким, какой он есть в действительности. Все принятые им решения базируются на поступающей к нему реальной информации, а не потому, что ему так кажется или хочется.

Чуткость лидера состоит в его способности добывать необходимую ему информацию и уже на ее основе принимать хорошо взвешенное, продуманное решение.



- Научитесь задавать правильные вопросы и выслушивать своего собеседника. Важно понимать настоящие мотивы его действий.
- Соберите все факты и реальную информацию о нынешнем положении ваших дел. Поразмыслите над полученными фактами и данными для принятия верного решения.
- Научитесь детально анализировать поступающую к вам информацию и на основе ее принимать взвешенные, тщательно продуманные решения. Подумайте, что из чего вытекает, почему вы планируете действовать именно так.
- Научитесь зажигать страсть в ваших подчиненных и мотивировать их.

Принцип власти. *Власть* позволяет вам принимать решения, влиять на распределение ресурсов, отвечать за свои поступки и действия других людей.

Каждый лидер наделен властью в большей или меньшей степени. Уровень власти зависит от его положения, навыков, компетентности и доверия других людей к нему.

Есть два способа, с помощью которых можно получить власть.

Первый способ получения власти – это *карьерный рост*, когда вы привлекаете внимание руководства своими профессиональными действиями, навыками и знаниями, которые доказывают, что вы лучший в данной сфере деятельности.

Второй способ получения власти – *самостоятельно предложить свою кандидатуру* на какой-либо пост, пройти жесткий конкурсный отбор и всем доказать, что вы лучший претендент.

Во все времена власть была неотъемлемой частью жизни общества. Всегда должен быть человек, который умело принимает решения и несет за них ответственность.

Подробнее о типах власти и механизмах ее реализации мы поговорим в главе 6.



- Определитесь с типом власти, который вам подходит больше всего. В зависимости от этого определите образ вашего поведения.
- Составьте конкретный план последовательных действий по достижению ваших целей. Продемонстрируйте свою результативность.
- Заявляйте о своих притязаниях и планах на какой-либо пост.
- Разговаривайте с тем человеком, который принимает решение. Умение представить себя как эксперта и человека, который заявляет о своих правах, – самый быстрый и короткий путь к получению власти.

Практически каждый из описанных выше принципов нашел свою реализацию в жизни автора и имеет более подробное описание, а также конкретные приемы воплощения на страницах данного учебного пособия.



В заключение главы необходимо акцентировать ваше внимание на том, что для наших занятий важно принимать тезис о том, что лидером не рождаются, лидером становятся. Согласно современным исследованиям, лидерский потенциал есть у каждого – вопрос в том, каким образом его можно развивать и до каких пределов.

Исследования показывают, что существуют лидеры совершенно разных форматов. Так, упомянутые Манфред Кетс Де Врисом три принципиальных вида лидерства (*мета-, макро- и микролидерство*)⁵, укладываются в стройную систему подготовки и развития лидерского потенциала. Рост лидера проходит в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства, их еще можно назвать ступенями лидерства. Логика изложения данного пособия, также как и практические занятия курса, выстраивается на основании выделенных ступеней.

Ниже перечислены ступени лидерского роста.

1. Внутреннее лидерство – это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

2. Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство) проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нем временная ответственность за происходящее. Чаще такие лидеры мотивируются необходимостью, чем возможностью. Например, в экстремальной ситуации, когда сам контекст диктует необходимость появления лидерских качеств. Если не я, то кто? Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

3. Командное или тактическое лидерство (макролидерство) – лидер постоянно руководит своей командой. Является ее вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и ее членов. Ставит тактические цели и стремится к их достижению.

4. Системное или стратегическое лидерство (металидерство) – лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров, т. е. он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он не мотивирует, он вдохновляет.

Основные выводы

1. Везде, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования других. Таким образом, лидерство – феномен социальной действительности.

⁵ Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

2. Существующие различия между отдельными определениями лидерства – это точка зрения на сущность лидерства как черту – способность, деятельность или положение (статус).

3. Выделенные различия к определению лидерства неслучайны, каждую из приведенных категорий можно отнести к одной из трех наиболее известных теоретических концепций лидерства: теории черт, ситуационной теории и синтетической (системной) теории.

4. Зная принципы лидерского поведения и последовательно применяя их в жизни, лидером может стать каждый, если будет работать над собой на каждой из ступеней эволюции лидерства.

1.4. Лидерство и (или) руководство? Осознанный выбор

Стоит остановиться на сравнительном анализе необходимости осуществления менеджмента и лидерства на разных этапах развития организации, а также на разных уровнях ее иерархической структуры.

Во многих книгах уже растиражирована таблица, демонстрирующая отличия функций и ролей лидера и менеджера в организации (табл. 2).

Таблица 2. **Отличие лидера от менеджера**⁶

Лидер	Менеджер
Инноватор	Администратор
Архитектор	Строитель
Энтузиаст	Профессионал
Основа действий – видение перспективы	Основа действий – план
Изменяет реальность	Принимает реальность
Создает новое	Имитирует (копирует)
Бросает вызов	Сохраняет статус-кво
Превращает решения в реальность	Принимает решения
Полагается на людей	Полагается на систему и структуру
Использует эмоции	Использует доводы
Вдохновляет	Поручает
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Вызывает доверие	Полагается на контроль
Его обожают	Его уважают
Спрашивает, что и почему	Спрашивает, как и когда
Делает правильное дело	Делает дело правильно

Возникает ощущение, что в данном случае речь скорее об особенностях языка и употреблении понятий. По сути, описанные различия в той же степени характеризуют эмоционального и делового лидера (т. е. менеджер выступает в качестве делового лидера). Неслучайно в некоторых компаниях менеджеров называют лидерами (например, региональный лидер).

Известно, что любая организация в своем развитии проходит ряд этапов, которые составляют жизненный цикл организационного развития. Некоторые авторы склонны для обозначения этих этапов использовать стадии развития человека. Понятно, что на каждой стадии развития организации ее руководство преследует разные цели, концентрирует усилия на определенной сфере, используя различные механизмы организации совместной деятельности. Именно поэтому на каждом из этапов развития организации необходим особый тип лидера для решения ведущей на данной стадии проблемы.

В табл. 3 собраны ведущие характеристики каждого из этапов жизненного цикла организации.

Обратите внимание, что на этапе рождения (формирования) востребован лидер-новатор. Когда организация только выходит на рынок, она должна заявить о себе, показать клиентам преимущества сотрудничества именно с ней, продемонстрировать некую инновацию. Так как

⁶ Беннис У. Чем отличается лидер от менеджера? / У. Беннис // Hr-portal.ru. – <http://hr-portal.ru/blog/lider-vs-menedzher>

новое часто пробивает себе дорогу с боем, то и характер организационной деятельности на данном этапе – борьба.

На этапе детства организация занимается выживанием, решает проблемы своего существования, а потому нуждается в лидере-оппортунисте, который готов достигать свои цели любой ценой, в том числе при помощи сокрытия или искажения информации, и даже прямого обмана, т. е. ориентирован на получение односторонней выгоды за счет партнера (клиента).

Когда на этапе юности организация закрепляется на рынке, завоевывая свою долю, на смену лидеру-оппортунисту должен прийти лидер-консультант, который при помощи рекомендаций и делегирования полномочий инициирует изменения, задумывается о будущем, репутации компании.

На этапе ранней зрелости компания нуждается в лидере-участнике, координирующем управленческие процессы, адаптирующим сотрудников-новичков.

Характерным для трех следующих стадий будет образ лидера-менеджера. Не случайно они названы: корпоративный деятель (расцвет), государственный деятель (полная зрелость) и администратор (старение). На каждом из перечисленных этапов ведущим становится выстраивание и упорядочивание бизнес-процессов, регулирование механизма управления вне зависимости от личностных качеств сотрудников.

На этапе обновления организация снова нуждается в лидере – антикризисном управляющем, которого еще можно назвать лидер-реорганизатор. В его задачи входит инициирование перемен, трансформирование существующих процедур.

Мало сказать, что на каждом из этапов развития организации нужен свой тип лидера, необходимо понимать, что на каждом из уровней иерархии важно эксплуатировать в разной степени выраженные преимущества каждой из ролевой позиции или менеджера, или лидера (табл. 4).

Таблица 3. Сравнительный анализ характеристик этапов жизненного цикла организации⁷

Параметр сравнения	Этапы и стадии жизненного цикла организации							
	Рождение	Детство	Юность	Зрелость			Упадок (старость)	
				Ранняя	Расцвет	Полная	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Выживание, краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, имидж	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Характер организационной деятельности	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Сфера приложения усилий	Нововведения	Конкуренция	Завоевания	Координация, единство	Интеграция, управление	Адаптация	Поддержание существования	Обновление, развитие
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Разносторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение, трансформация
Метод управления	Единоначалие	Малая группа единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный, партисипативный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий

Таблица 4. Выраженность ролевой позиции в зависимости от занимаемого положения в иерархии организации

⁷ Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник для вузов / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

№ п/п	Уровень иерархии	Проявление ролевой позиции, %	
		Лидер	Менеджер
1	Высший (top)	90	10
2	Средний (middle)	10	90
3	Низовой (lower)	70	30

При этом на низовом и высшем уровне управления качества, необходимые лидеру, будут существенно отличаться. Так, на низовом уровне управления наиболее востребованы такие качества лидера, как эмпатичность, умение увлечь процессом выполняемой работы. В то же время на высшем уровне иерархии в организации будут полезны стратегические и системные качества лидера, умение мечтать, представлять картины будущего, т. е. создавать общее видение.

Если искать существенные отличия между лидером и менеджером (управленцем), то важно заострить внимание на следующем. Лидеров можно образно назвать людьми, «смотрящими в хаос». Внешний мир для них – это полигон для учений, экспериментальная площадка, белое пятно на карте, ждущее первооткрывателей, преобразователей и трансформаторов, пространство для самореализации – самого лидера и людей, которые его окружают. Руководители организуют и поддерживают «иллюзию порядка» и помогают персоналу справиться со страхом неопределенности. С точки зрения управляющего, внешний мир – нечто незыблемое, вечное, к чему нужно адаптироваться, разучив основные принципы, а потом «жить – не тужить».

Таким образом, руководить – значит упорядочивать и создавать систему, правила, администрировать, а лидировать – идти в отрыв, действовать в ситуации неопределенности, открывать новые возможности, создавать «кальку реальности». Например, как в крылатой фразе «Что нам стоит дом построить, нарисуем – будем жить!»

1.5. Трансформационное лидерство (погружение для менеджеров)



Для того чтобы максимально использовать лидерский потенциал в роли руководителя (менеджера), необходимо знать, какие лидеры нужны бизнесу. Ответ на этот вопрос уже найден. В эпоху перемен требуется два типа лидеров: инновационный и трансформационный.

Инновационный лидер – член команды, лидер-коуч, лидер-наставник. Он вдохновляет, мотивирует, интеллектуально стимулирует, используя такие инструменты, как убеждающее влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход, чувство коллективной эффективности, трансляция миссии и предназначения своим последователям.

Инновационное лидерство – это...

- трансформационное лидерство инновации;
- лидерство в ситуациях изменения;
- командное лидерство;
- применение наставничества для развития последователей⁸.

Мы подробнее рассмотрим *трансформационное лидерство*. Термин «трансформационное лидерство» был введен в психологию Б. Бернсом и Б. Бас сом. Б. Басс описывает трансформационного лидера через совокупность четырех «I»⁹.

1. Индивидуальный подход (*individualized consideration*) или лидерство путем развития людей. Лидер знает потребности своих коллег и обеспечивает среду для их удовлетворения. Он дает им такие задания, которые развивали бы их мастерство и укрепляли уверенность в себе. Сотрудники в этом случае сами стремятся развивать свои профессиональные навыки и проявлять инициативу.

2. Интеллектуальная стимуляция (*intellectual stimulation*) или лидерство путем стимулирования мышления людей. Лидер поощряет сотрудников использовать свое воображение, думать самостоятельно, искать новые творческие пути решения привычных задач, не критикуя их. Одна из его первичных целей состоит в том, чтобы развить в сотрудниках уверенность в себе и стремление к саморазвитию.

3. Вдохновляющая мотивация (*inspirational motivation*) или лидерство путем воодушевления людей. Лидер создает ясную картину будущего, которая одновременно оптимистична и достижима, поощряет других поднимать уровень ожиданий, уменьшает сложность путем сведения проблемы к ключевым вопросам, использует простой язык, чтобы донести миссию организации.

4. Идеализированное влияние (*idealized influence*) или лидерство, основанное на харизме. Лидер стремится стать для своих сотрудников образцом для подражания, находится в постоянном процессе изменения и развития себя самого. Создает видение будущего и миссию, ставит высокие цели, проявляет настойчивость и решимость в их достижении.

⁸ Индина Т. Быть инновационным лидером – каково это? / Т. Индина // E-xecutive.ru. -<http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1949723/>

⁹ Прокофьева Н. Трансформационное лидерство: новый тип руководства / Н. Прокофьева // Советник-Н. – <http://sovetnik-n.ru/main/53-article/101-trans-lidership.html>

Отличие трансформационного лидерства от классического управления заключается в том, что оно определяется в координатах «видения» и «действия», а не «задач» и «отношений». «Видение» связано с созданием образа будущей цели. «Действие» связано непосредственно с поведением. По мысли Р. Дилтса, «видение без действия остается только мечтой, а действие без видения – бессмысленной суетой»¹⁰.

Несколько другую картину трансформационного лидерства мы можем встретить в книге Николая Рысева «Технологии лидерства. О Богах, Героях и Руководителях». Он представляет модель трансформационного лидерства, состоящую из трех компонентов: эталонного поведения, трансформационного воздействия и харизматичности. При этом каждый из компонентов данной модели имеет собственную структуру и соответствующее описание¹¹.

Давайте посмотрим, какие элементы наполняют выделенные автором компоненты модели трансформационного лидерства.

Эталонное поведение:

- внешний вид;
- демонстрация уверенности;
- следование собственным декларациям и наставлениям.

Трансформационное воздействие:

- трансформационные темы в разговоре с другими;
- способность осуществлять разнообразные управленческие воздействия;
- умелое сочетание стратегии и тактики в управлении и переговорах.

Харизматичность:

- обладание личной властью над людьми (самый сложный, загадочный и труднообъяснимый пункт, но без него нельзя, он ключевой);
- высокий уровень личной энергии, контролируемая эмоциональность, умение заражать своей увлеченностью;
- внутреннее стремление вступать в контакт (получение удовлетворения – эмоциональный выигрыш);
- высокий социальный интеллект;
- обладание внутренними целями, способность формулировать эти цели в терминах внешних обстоятельств, умение выразить сложные вещи простыми, но не упрощенными словами;
- высокая работоспособность;
- использование разнообразных методов, чтобы сдвинуть ситуацию с места, умение быть и стандартным, и неординарным;
- умение рисковать, причем так, чтобы вести за собой последователей, вызывая у них доверие;
- умение управлять дистанцией, сочетать способность находиться в рамках формальной ситуации с умением разрушать границы, привлекая к себе людей, создавая контакт более близкий и прямой.

Подумайте, хотите ли вы использовать трансформационную модель. Если да, то какие компоненты у вас представлены лучше, а какие достойны того, чтобы их развивать? Исследуйте себя, сравните с моделью. Хотите ли вы произвести определенные изменения? Чтобы изменить мир, сначала измени самого себя.

¹⁰ Дилтс Р. НЛП: навыки аффективного лидерства / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003.

¹¹ Рысев Н. Технологии лидерства. О Богах, Героях и Руководителях / Н. Рысев. – М.: RECONT, 2015.

Контрольные вопросы и задания



Ответьте на вопросы

1. Как вы думаете, в чем причина популярности лидерства как феномена социальной действительности?
2. Охарактеризуйте существующие подходы к изучению лидерства.
3. Каким из перечисленных принципов лидерского поведения вы уже следуете? Что необходимо сделать, чтобы остальные принципы стали руководством к вашему поведению?
4. Чем отличается «инновационное» и «трансформационное» лидерство?
5. В чем заключается осознанность выбора между ролью лидера и руководителя для менеджера организации?

Выполните задания

Задание 1. Посмотрите любой из перечисленных фильмов и мультфильмов об опережающем, или проактивном, лидерстве:

- х/ф «Оскар» с Луи де Фюнесом (1967, Франция);
- х/ф «Человек, который изменил все» (2011, США);
- мультфильм «Вокруг света за 80 дней» (1972, Австралия);
- полнометражный анимационный фильм «Союз зверей» (2010, США).

Запишите свои впечатления от увиденного, акцентируя свое внимание на следующих моментах:

- 1) кто из героев демонстрирует проактивное лидерство?
- 2) в какой ситуации это видно особенно отчетливо?
- 3) при помощи какой теоретической концепции можно объяснить особенности действий и поведения лидера?

Задание 2. Отнеситесь к термину «лидерство» как к аббревиатуре (т. е. каждая буква является первой буквой отдельного слова). Напишите существительные, отражающие суть данного явления или личностные черты, необходимые человеку для осуществления лидерства как процесса.

Отметьте те из них, которыми вы уже обладаете. Возьмите на заметку, что еще важно развить.

Задание 3. Классифицируйте определения понятий «лидер» и «лидерство» по отношению к изученным теориям лидерства. Свой ответ аргументируйте.

- Лидер – человек, который все делает по-другому.
- Лидер – человек, который демонстрирует свои уникальные способности.
- Лидерство – умение быть в ситуации таким, каким необходимо.
- Лидер – гармоничный человек, знающий, чего он хочет.
- Лидер – человек, у которого внутри моторчик, который заставляет его двигаться.
- Лидер – человек, которому всегда скучно, и он делает что-то для того, чтобы не было скучно.
- Лидер – человек, который находится в команде и создает команды. Он держит свое слово.

● Лидерство – принятие решений. Это вызов себе и всему окружающему. Лидер ведет за собой весь мир.

- Лидер – человек, заражающий своей идеей других.
- Лидер – человек, зажигающий сердца.
- Лидерство – это ловить себя на «слабо»!
- Лидерство – способность вовлечь.
- Лидерство – контроль над обстоятельствами.
- Лидерство – умение работать в команде.
- Лидер – яркий, харизматичный, юморной человек.
- Лидерство – когда тебе не все равно!

Задание 4. Прочитайте кейс, представленный отрывком из художественного произведения. Письменно ответьте на вопросы, размещенные после кейса.

* * *

...Мисс Марпл решила, что отдых, который она себе обычно позволяла после утреннего туалета и прогулки вниз по лестнице, затянулся. Сегодня можно, скажем, дойти до Пикадилли и оттуда поехать на девятом автобусе до Хай-стрит в Кенсингтоне, а можно пройтись до Бонд-стрит и там сесть на двадцать пятый автобус и доехать до Маршалла, или на том же двадцать пятом, только в другую сторону, так вроде бы можно добраться до Офицерского универмага. Проходя сквозь пресловутые двери, она мысленно перебирала все варианты. Но у ирландца-швейцара был и свой.

– Вам нужно такси, мэм, – твердо заявил он.

– Не думаю, – сказала мисс Марпл. – По-моему, тут ходит двадцать пятый автобус, а от Парк-лейн – второй.

– Зачем вам автобус? – стоял на своем швейцар. – Входить в автобусы и выходить оттуда – в наше время просто опасно! Резко трогаются с места, неожиданно останавливаются – до пассажиров им и дела нет! Сейчас свистну такси, и вы поедете, куда вам надо, как королева.

Мисс Марпл подумала и сдалась:

– Ну что ж, будь по-вашему. В самом деле, лучше взять такси.

Швейцару и свистеть не пришлось. Он просто щелкнул пальцами, и как по волшебству возникло такси. Мисс Марпл была услужливо посажена в автомобиль, и тут она внезапно решила, что поедет в магазин «Робинсон и Кливер», где большой выбор настоящих полотняных изделий. Она и впрямь чувствовала себя королевой, как посулил ей швейцар, заранее предвкушая полотняные простыни, наволочки и настоящие кухонные полотенца – без всяких там бананов, винных ягод, прыгающих сквозь обручи собак и прочих художеств, которые только раздражают, когда вытираешь посуду...

А. Кристи. Отель «Бертрам»

Ответьте на вопросы по тексту.

1. Как можно кратко сформулировать основную мысль кейса?
2. Можно ли действия швейцара отнести к лидерскому поведению? Почему?
3. О каких аспектах лидерства идет речь?

Задание 5. Выполнение данного задания – неотъемлемый элемент развития лидерских компетенций. Это ваша программа развития. Насколько детально и четко вы будете представлять, что вам необходимо сделать, настолько же быстро данные планы смогут реализоваться.

Подумайте над вопросом: как можно получить знания, развить навыки и способности, которые вам важны, для того чтобы быть лидером? Что может вам помочь? Какие источники информации вы можете использовать?

Для этого создайте таблицу, состоящую из 7 столбцов. Первый обозначает наименование элемента лидерской компетенции, т. е. знания, навыки и способности. Внесите во 2-й столбец по три названия тех знаний, навыков и способностей, которые вы хотели бы развить, чтобы стать эффективным лидером. Затем каждому из прописанных знаний, навыков или способностей укажите способ его развития или приобретения и внесите результаты в 3-й столбец. В 4-м столбце отразите источники информации, к которым вам необходимо обратиться для развития выделенных элементов лидерских компетенций. Наконец, важно учитывать еще три показателя, расположите их в 5, 6 и 7-м столбцах соответственно:

- ваши ресурсы, необходимые для развития выделенных элементов лидерских компетенций;
- временной интервал, сроки, к которым необходимо развить данное качество;
- инструмент измерения, критерии оценки (как вы поймете, что необходимый уровень развития уже достигнут?).

Список дополнительной литературы

1. *Гагин Т.* Руководитель-эксперт: Руководство по эксплуатации человека человеком / Т. Гагин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2013.
2. Гид по развитию лидерских компетенций / под ред. М. Пикаловой. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
3. *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн; пер. с англ. А. В. Козлова; под ред. проф. И. В. Андреевой. – М.: Эксмо, 2008. (Главы 1–3, 13).
4. *Шалагинова Л. В.* Психология лидерства / Л. В. Шалагинова. – СПб.: Речь, 2007 (Глава 1).
5. *Прокофьева Н.* Трансформационное лидерство: новый тип руководства / Н. Прокофьева // Советник-Н. – <http://sovetnik-n.ru/main/53-article/101-trans-lidership.htm>

Глава 2. Я – лидер, или Управляй собой

Изучение данной темы важно для осознания собственных возможностей и ограничений, развития волевой регуляции, диагностики своего лидерского потенциала, понимания глубинной классификации личностных типов, что позволит не только идентифицировать себя самого, своих коллег и подчиненных, это поможет спрогнозировать их поведение и подобрать ключ к эффективному взаимодействию, а также поможет понять, что такое эмоциональный интеллект и почему он важен для лидера.

2.1. В поисках себя

В фильме-сказке «Золушка», знакомом нам с детства, одно из заданий для девушки звучит следующим образом: «Познай саму себя». Это указание выполнить достаточно сложно, но в то же время самопознание – один из самых увлекательных процессов, раскрывающих нам тайны бытия. Например, в восточной притче раскрывается ценность самопознания следующим образом.

«Однажды к даосскому монаху пришел человек и пожаловался, что, как ни пытается, не может понять мудрости мира. А так как он не может понять мудрости мира, он сомневается в мудрости Бога. И сей факт очень смущал его, потому он и пришел попросить у мудреца помощи. Монах согласился помочь этому человеку, но при одном условии – тот будет выполнять его требования.

И первым требованием было – сидеть у берега и слушать, как поет река. «Это голос Бога», – сказал монах. Так человек и сделал. Но когда вечером он вернулся к монаху, на его вопрос, понял ли он мудрость мира, он покачал головой.

Тогда вторым требованием было – смотреть в костер. «Это танец Бога», – сказал монах. Но утром человек снова сказал, что не понял мудрости мира.

Земля и воздух тоже ничего не сказали ему о мудрости мира, ибо не разгадывал человек их тайн.

Монах задумался. А на третий день сказал человеку: «Тогда посмотри в себя, там таятся все твои сомнения». И, увидев в себе сказочный и многоликий мир души, человек понял мудрость Бога, создавшего в каждом из живущих отражение Вселенной. И сомнения отступили, и покой заполнил его душу.»¹²

Так и каждый должен смотреть в себя, если хочет увидеть Вселенную.

Знакомясь с принципами лидерского поведения в предыдущей теме, вы, возможно, обратили внимание, что в одном из них есть указание на то, что именно вы знаете себя лучше всех. Хотя это правдиво только в случае понимания вами собственных потребностей и интересов, сильных и слабых сторон, способностей и имеющихся навыков.

Возникает вопрос: какой принцип лидерского поведения отражает важность самосознания? Все это можно узнать в процессе самопознания, включаемом при самосознании. Самосознание – особая форма сознания, в которой личность выступает в качестве и субъекта, и объекта познания.

Самосознание – это прежде всего процесс, с помощью которого человек познает себя и относится к самому себе, но оно также характеризуется своим продуктом – «Я-концепцией».



Проведите инвентаризацию знаний о себе, пройдите тест. Необходимо ответить на вопрос «кто Я?» словами, которые первыми придут в голову.

Я - _____
Я - _____
Я - _____
Я - _____

¹² Огарев Г. 39 законов управления собой / Г. Огарев. – М.: Рипол Классик, 2002.

Я - _____

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

Когда информация применима к нашей Я-концепции, мы усваиваем и обрабатываем ее гораздо лучше и больше. Например, если нас спросят, применимо ли к нам такое понятие, как «лояльный», мы будем помнить это понятие лучше, чем если бы нас спросили, к кому из других людей применимо это слово. Как известно, «своя рубашка ближе к телу», и поэтому мы воспринимаем окружающий мир, принимаем решения и судим об окружающих людях по себе, на основе собственных взглядов и убеждений, а также особенностей нашей личности. Так, однажды со мной произошла следующая история, которая позволила это понять.

Мы отправились с друзьями в горы, хотелось посмотреть на мир с высоты, увидеть новые горизонты. Сопровождающей нашей группы выступала Маша, невысокая женщина 154 см, в хорошей спортивной форме. Я же, несмотря на любовь к приключениям и путешествиям, отнюдь не спортсменка, к тому же мой рост 175 см. Пока мы шли вверх, никаких особых трудностей не возникало, но вот возвращаясь, Мария решила показать нам другой путь, спуск по «восклицательному знаку». На последнем отрезке пути я услышала следующую инструкцию: «Будьте внимательны, осталось совсем немного, но это самый сложный отрезок нашего путешествия. Сейчас вам необходимо будет сначала нащупать каменный карман левой рукой и зацепиться за небольшой выступ. Затем аккуратно перехватиться и поменять руки, чтобы перенести свой вес на правую руку». Инструкция продолжалась, но я уже ничего не слышала, так как была в ужасе. Ведь я-то знала, что у меня слабые руки и удерживать свой вес сначала на левой, а затем на правой руке, на отвесной стене для меня было нереально. Когда подошла моя очередь осуществлять спуск на данном отрезке скалы, я посмотрела вниз и обнаружила, что до площадки, которая выступает опорой для ног, не так уж и далеко. И тогда я задала вопрос: «А можно просто спустить ноги на уступ?» и, получив разрешение, так и сделала. Ведь мой рост в отличие от Марии позволял достигнуть желаемого, не прибегая к гимнастическим упражнениям с перехватом рук в каменном кармане». Когда Мария давала инструкцию, она исходила как из собственной физической формы, так и особенностей своего роста, хотя для человека с другими характеристиками выполнение данной инструкции могло быть связано с риском для жизни.



Помните, что все люди разные и исходят из своих данных, даже говоря: «Вот я бы на твоём месте...», поэтому внимательно относитесь к словам другого человека и воспользуйтесь только теми рекомендациями, которые согласуются с вашими возможностями и устремлениями.

Например, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента Питер Друкер подчеркивает необходимость правильного ответа на следующие вопросы¹³:

- в чем мои сильные стороны?
- какой наиболее эффективный для меня способ работы?
- как я учусь?

¹³ Drucker P. F. Managing Oneself // Harvard Business Review, 1999, vol. 77, № 2, pp. 65-74.

- какова моя система ценностей?
- в чем мое призвание?
- что я могу сделать?

Кроме того, он акцентирует внимание на том, что каждый человек несет ответственность за свои отношения с другими людьми.

Р. Бернс определяет «Я-концепцию» как совокупность всех представлений индивида о себе, сопряженную с их оценкой. Выделение как описательной, так и оценочной составляющих позволяет Р. Бернсу рассматривать «Я-концепцию» как свойственный каждому индивиду набор установок, направленных на самого себя.

1. «Образ Я» – представление индивида о самом себе.

2. Самооценка – аффективная оценка этого представления, которая может обладать разной интенсивностью.

3. Потенциальная поведенческая реакция, т. е. те конкретные действия, которые могут быть вызваны «образом Я» и самооценкой.

Также Р. Бернс описывает строение «Я-концепции» в виде иерархической структуры, на вершине которой располагается глобальная «Я-концепция», включающая всевозможные грани индивидуального самосознания. По его мнению, существуют три основные модальности самоустановок.

1. «Реальное Я» – установки, связанные с тем, как индивид воспринимает свои актуальные способности, роли, свой актуальный статус, т. е. с его представлениями о том, каков он на самом деле.

2. «Зеркальное (социальное) Я» – установки, связанные с представлениями индивида о том, каким его видят другие.

3. «Идеальное Я» – установки, связанные с представлениями индивида о том, каким он хотел бы стать.

В каждой из модальностей Р. Бернс выделяет следующие аспекты: физическое Я, социальное Я, умственное Я, эмоциональное Я.

Самооценка – эмоционально окрашенное отношение к себе в разных конкретных ситуациях и разных видах деятельности. Под самоотношением понимается целостное, относительно постоянное эмоциональное отношение к себе, мера принятия или непринятия индивидом самого себя, так как оно синтезирует много прошлых и настоящих самооценочных моментов.

Другой известный психолог У. Джеймс (William James) считал, что наша самооценка зависит от того, кем мы хотели бы стать, какое положение хотели бы занять в этом мире, т. е. наше «идеальное Я» служит точкой отсчета в оценке собственных успехов и неудач.

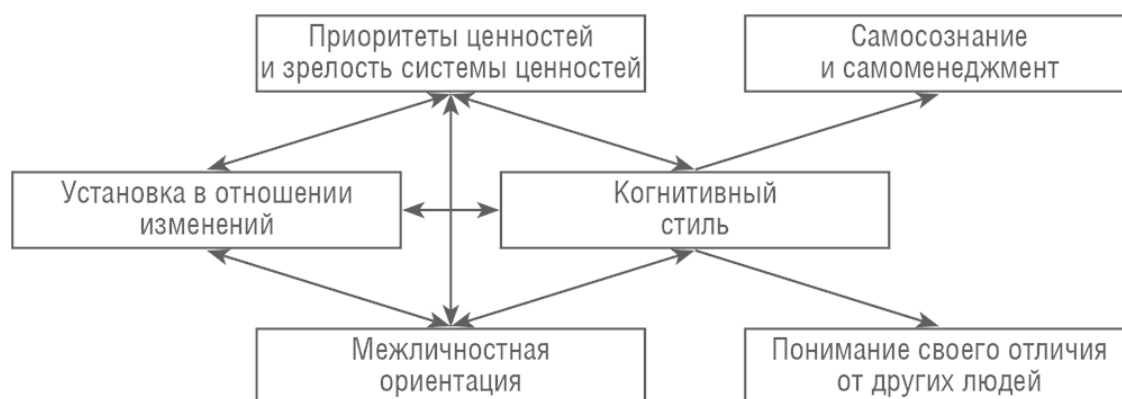


Рис. 1. Схема ключевых элементов самосознания личности¹⁴

¹⁴ Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление

Личность человека – сложнейшая система, в рамках данного учебного пособия придется ограничиться только важнейшими характеристиками самосознания, имеющими непосредственное отношение к деятельности менеджера, схематически представленными на рис. 1.

Важнейшим отличием одного человека от другого, даже если они находятся на схожем уровне управления и обладают примерно одинаковым опытом и образованием, являются их *приоритеты и система ценностей*.

Например, различия в системе ценностей определяют отношение людей к командным формам организации работы и лидерству.

Второй параметр, по которому в профессиональной деятельности люди отличаются друг от друга, – это *отношение к изменениям*. Психологи используют такую характеристику личности, как пластичность, которая определяет способность человека адекватным образом адаптироваться, т. е. преобразоваться в ответ на значимые изменения внешних и внутренних факторов.

Пластичность личности влияет на восприятие человеком изменений и его реакции на эти изменения. Люди, у которых пластичность низкая, часто оказывают сопротивление организационным изменениям, даже в том случае, если эти изменения направлены, например, на повышение качества трудовой жизни этих людей.

Третий элемент самосознания – *межличностная ориентация*. Согласно теории межличностной ориентации У. Шютца, при установлении взаимоотношений между людьми у человека развиваются три основные потребности: потребность во включенности, потребность в контроле и потребность в привязанности. Соотношение этих потребностей определяет взаимодействие человека с другими людьми.

Четвертый элемент, требующий осознания, – это *когнитивный стиль*, т. е. способ сбора и обработки информации. Подробнее мы будем говорить о способах восприятия и переработки информации в главе 4 (называя их метапрограммами или фильтрами восприятия).

Знание перечисленных элементов, характеризующих личность человека, позволяет ему лучше управлять собой или, иными словами, осуществлять самоменеджмент.

Одновременно самосознание помогает человеку лучше понять, в чем и в какой степени он отличается от других людей, и в рамках управленческой деятельности использовать эти различия в интересах дела.

2.2. Самоуправление и саморегуляция личности

*Ты мог бы управлять провинцией любой,
Когда бы управлять ты мог самим собою.*

Фридрих фон Логау. Изречения и эпиграммы

Еще древние греки утверждали, что управление обстоятельствами жизни начинается с управления собой. Также известно, что управление людьми начинается с самоуправления.



Самоуправление личности – процесс целенаправленных воздействий на себя, свою личность, позволяющий осуществить жизненные цели и планы.

При целенаправленных воздействиях, формируется привычка, т. е. устойчивый стереотип действий в конкретной ситуации. Лидер владеет разнообразными полезными привычками. А вы?

Итак, еще нам нужно ответить на вопрос: что такое саморегуляция? Из курса «Основы психологии» мы помним такое определение.



Саморегуляция – управление собственными психическими состояниями и поведением в рамках сложившихся ситуаций.

Участие сознания в процессах самоуправления и саморегуляции делает данные процессы произвольными, т. е. происходящими по воле самого человека. Таким образом, на первый план в рамках саморегуляции выходят волевые процессы и их двойственная функция: побуждения и сдерживания (торможения).

Например, в индустрии гостеприимства важно оставаться вежливым, доброжелательным и улыбаться даже в ситуации, когда гость в агрессивной манере обвиняет вас в том, на что вы повлиять не в силах. В таких стрессовых ситуациях и проверяется ваше умение сдерживать выражение эмоций и оборотов речи. Есть и другие ситуации, когда нам не хочется что-либо делать, тогда вступает в силу функция волевого побуждения, преодолевая наше «не хочу» мотивами высшего порядка: чести, долга.

На рис. 2 представлен самоуправляющий механизм личности. Когда данный механизм исправен, т. е. задействованы все упомянутые психические категории, мы приобретаем власть над собой. С большинством упомянутых терминов вы познакомились в курсе «Основы психологии». Если забыли, загляните в словарь терминов в конце учебного пособия.

Начните проверку своей способности к самоуправлению и саморегуляции прямо сейчас.



Самооценка умений самоуправления и саморегуляции¹⁵

Оцените по пятибалльной системе свой уровень владения знаниями и умениями самоуправления и саморегуляции личности:

№ п/п	Утверждения	Оценка выраженности					
		5	4	3	2	1	
1	Я понимаю смысл жизни как само-совершенствование	5	4	3	2	1	Не понимаю
2	Я владею умениями самообладания	5	4	3	2	1	Не владею
3	Я умею контролировать себя	5	4	3	2	1	Не умею
4	Я владею умениями рефлексии	5	4	3	2	1	Не владею
5	Я умею управлять своими эмоциями	5	4	3	2	1	Не умею
6	Я умею управлять своим поведением	5	4	3	2	1	Не умею
7	Я умею управлять своими мыслями	5	4	3	2	1	Не умею
8	Я владею умениями самовнушения	5	4	3	2	1	Не владею
9	Я умею бороться с соблазнами	5	4	3	2	1	Не умею
10	Я умею преодолевать страх	5	4	3	2	1	Не умею
11	Я умею уходить от конфликта	5	4	3	2	1	Не умею
12	Я умею защищаться от манипуляций	5	4	3	2	1	Не умею
13	Я владею умениями релаксации	5	4	3	2	1	Не владею

Посмотрите, что получилось. Есть потенциал для развития?

¹⁵ Селевко Г. К. Управляй собой / Г. К. Селевко. – Изд. 2-е. – М.: Народное образование, НИИ школьных технологий, 2006. – С. 23, 24.

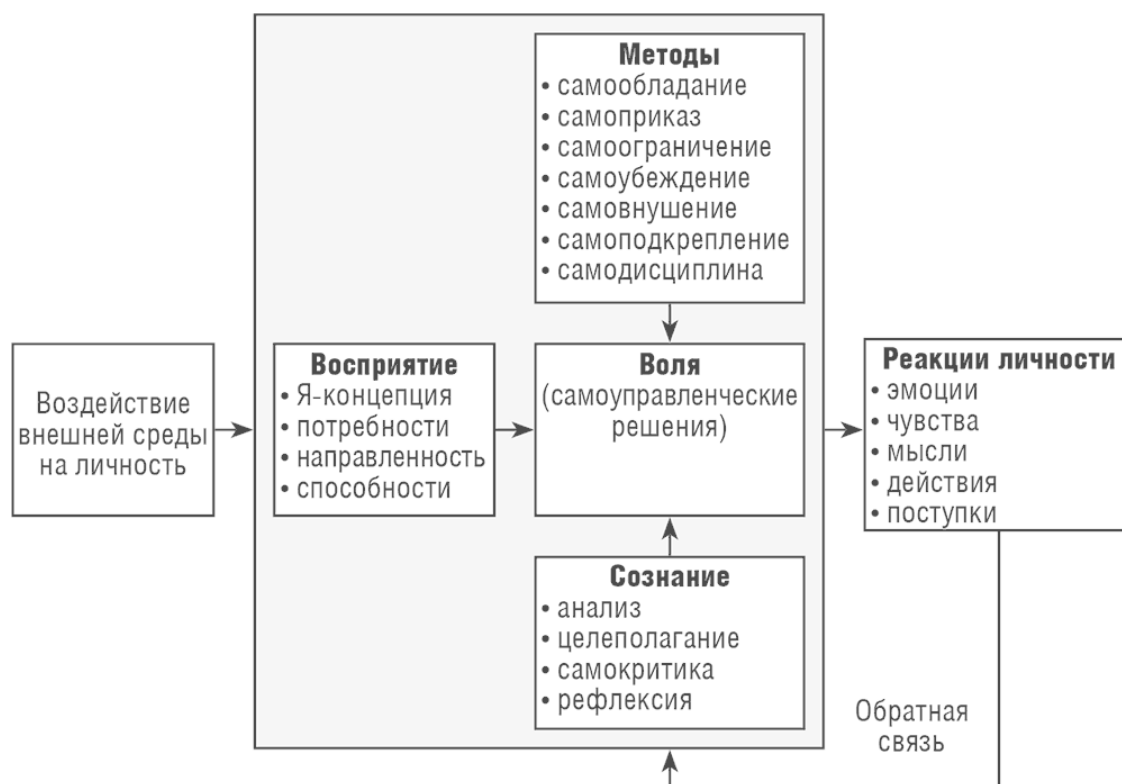


Рис. 2. Саморегуляция как власть над собой¹⁶

В своей книге М. Коуп¹⁷ пишет о том, что если вы решили стать лидером, то необходимо научиться осуществлять выбор шести видов:

- 1) принятие решений, или осознанный выбор из имеющихся альтернатив;
- 2) выбор достойных целей и направления пути их достижения;
- 3) выбор субъективной реальности, или как я воспринимаю мир;
- 4) выбор в пользу перемен, или будьте гибким;
- 5) выбор в пользу команды, или строим отношения;
- 6) выбор последний – щедро делимся успехом.

В рамках данного вопроса мы остановимся только на первом пункте – принятии решений. К остальным пунктам будем возвращаться в следующих главах. Наше решение – это всегда выбор из альтернатив. Стиль принятия решения определяется прежде всего тем, чем мы руководствуемся при его принятии: чувствами, разумом (рациональностью) или действием.

Первая реакция на возникшую ситуацию – это всегда эмоции или чувства. Эмоции – наиболее древний психический механизм, встроенный природой в человеческий организм для автоматического контроля угроз своему благополучию. Осознание эмоции делает ее управляемой, а для осознания нужно время. Берите паузу во время стресса. Подчинив эмоции, вы вольны выбрать, что чувствовать. Этому же учит одна восточная притча.

«...Старый учитель умирал. Сколько его знали ученики, он всегда был жизнерадостен и весел. Он был таким же и в этот скорбный час. Тогда его ученики спросили: как вы можете радоваться на пороге смерти? И учитель ответил: каждый раз просыпаясь, я стою перед выбором провести этот день в радости или в страдании. И конечно, я выбираю радость...»¹⁸

¹⁶ Селевко Г. К. Управляй собой / Г. К. Селевко. – Изд. 2-е. – М.: Народное образование, НИИ школьных технологий, 2006. – С. 27.

¹⁷ Коуп М. Сделай себя лидером: психологический тренинг / М. Коуп; пер. с англ. и науч. ред. В. М. Дудников. – М.: Дело и Сервис, 2008. – С. 15–217.

¹⁸ Притча о свободе выбора // Subscribe.ru. – <http://subscribe.ru/group/rodosvet-o-samopoznanii-i-duhovnom-razviti>

Вторую реакцию (по времени они мало различимы) выдает голова, т. е. возникает мысль «что-то идет не так». Сделав паузу, можно предотвратить негативные мысли и глупое поведение. Как в известном анекдоте: «Ложечки-то нашлись, а неприятный осадок остался...»

После того, как появилась мысль руки и ноги начинают действовать. «Бей или беги» – это генетически заложенная реакция на стресс. Кроме того, есть и привычки, сформированные с детства. Взяв паузу, мы можем акцентировать свое внимание (осознанный контроль) на поступках, а значит, берем под контроль привычку и можем выбирать, как поступить исходя из ситуации.

Таким образом, умение делать паузу в стрессовой ситуации, ситуации неопределенности позволяет нам осознанно выбирать, как реагировать на возникшую проблему (например, с любопытством: «...ого, да это можно использовать и нарабатывать новые модели поведения»).

2.3. Диагностика лидерского потенциала

Современный мир как никогда ранее нуждается в лидерах. Речь не идет о праве сильного или умного, речь о том, что каждый на своем месте должен быть лидером и уметь делать выбор, брать ответственность за принятые решения и вести за собой.

Как мы уже договорились, лидерами не рождаются, лидерами становятся. Только нужно решить: а это вам надо? Если да, тогда необходимо разобраться, что уже есть в наличии, на что можно опираться и развивать, а какие навыки необходимо формировать или корректировать.

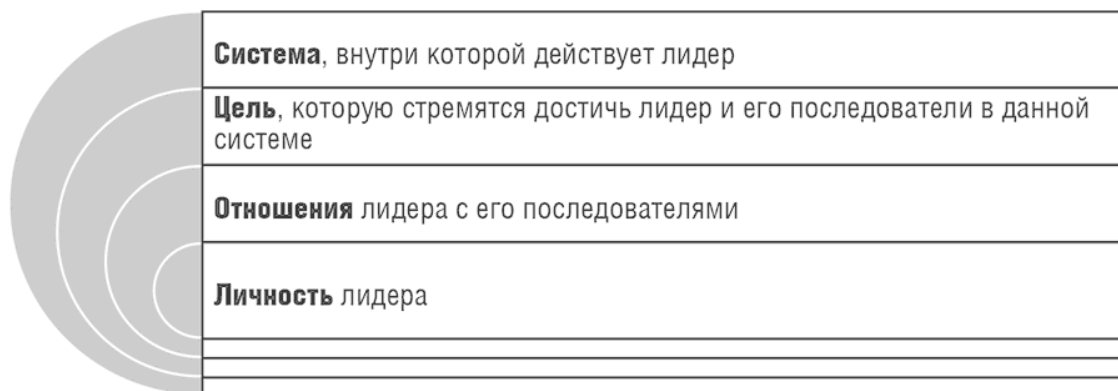


Рис. 3. Проблемное пространство лидерства

В психологии термин «диагностика» используется для выявления и оценки способностей, склонностей, мотиваций. *Диагностика лидерского потенциала* направлена на измерение склонностей и способностей к лидерству, занятию лидерской позиции в группе. Любая диагностика выстраивается согласно теоретическому конструкту, чтобы не было как в анекдоте: «Будем искать не там, где потеряли, а там где светлее».



Лидерский потенциал – это наличие таких базовых навыков, развитие которых позволит стать эффективным лидером с наименьшими усилиями или в более короткий срок.

Базовые навыки должны быть адресованы каждому ключевому элементу, который составляет проблемное пространство лидерства (рис. 3).

Лидер должен обладать личностными навыками, навыками отношений, навыками стратегического и системного мышления.

Личностные навыки имеют отношение к тому, как лидер ведет себя в той или иной конкретной ситуации. Личностные навыки позволяют лидеру выбирать или конструировать наиболее подходящие для данной ситуации состояние, установки, фокус и т. д. В каком-то смысле личностные навыки являются процессом, в котором лидер руководит самим собой. Об этом мы уже упоминали ранее и продолжим говорить в следующей теме.

Навыки отношений – способность понимать людей, мотивировать их и взаимодействовать с ними. Такие навыки являются результатом способности присоединиться к модели мира другого человека, установить контакт и направить этого человека к осознанию проблем и задач.

Поскольку лидер должен достичь своего видения и выполнить свою миссию путем влияния на других людей, навыки отношений – один из наиболее существенных аспектов лидерства. Данный навык мы будем осваивать в процессе изучения глав 3 и 4 настоящего учебного пособия.

Навыки стратегического мышления необходимы для того, чтобы определять специфические цели и задачи и достигать их. Стратегическое мышление включает способность определить желаемое состояние, оценить исходное состояние и затем установить наиболее подходящую последовательность промежуточных состояний, которые необходимы при достижении желаемого.

Важно уметь просчитывать последствия собственных действий, заглядывать на шаг вперед или два – три... Так, в одной из серий «Ералаша» был такой сюжет: идет подросток домой и прогнозирует развитие ситуации вступления в драку: «А я ему под дых как дам... А он мне по кумполу... А я ему в зубы... А он... Ой, и больно же будет...»

Навыки системного мышления используются, чтобы определить и понять проблемное пространство, в котором будет действовать лидер, его сотрудники и организация в целом. Системное мышление – основа эффективного решения проблем и способности создать хорошо функционирующую команду.

Навыки системного мышления проверяются и формируются в диагностических ситуациях. В частности, есть ряд психологических игр, которые позволяют развивать чуткость к тому, чтобы слышать больше, чем сказано, а видеть, больше чем показывают; замечать взаимосвязи и выстраивать систему.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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