

## Лидерство

b) Leadership Leaders establish unity of purposes and direction of the organization. They should create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in achieving the organization's objectives.	б) Лидерство Лидеры обеспечивают единство целей и управления организацией. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть в полной мере вовлечены в достижение целей организации.
--	--

Нередко даже специалисты, когда говорят об этом принципе, называют его неверно: лидерство руководства. На самом деле в стандарте стоит только одно слово – лидерство. Это перекликается с седьмым принципом преобразования Деминга: учредите лидерство<sup>1</sup>. Здесь имеется в виду лидерство, как философия, как политика, как стиль жизни организации, если хотите. Но в нашем российско-советском сознании, видимо, так крепко сидит парадигма, что лидером может быть только руководитель, что переводчики, во-первых, произвольно добавляют слово в название принципа, а затем и «leaders» переводят как «руководители».

Да, лидерами, в первую очередь, должны быть руководители, но это не означает, что другим лидерство «заказано».

Лидерство, надо заметить, весьма непростой принцип для российского менеджмента, исторически тяготеющего к командно-репрессивным методам и склонном в любом несоответствии видеть ошибку и вину исполнителя.

Есть много разных определений лидерства, но, думаю, нам важно понять суть. Она же заключается в следующем: лидер – это тот, кто увлекает и ведет за собой, признание правоты лидера базируется на силе его личного авторитета, а не силе власти. Лидер – это не должность (в отличие от начальника, директора, президента и т.д.), лидером нельзя назначить, им можно только быть. Кстати, те же специалисты по управлению персоналом знают, что в некоторых коллективах складывается ситуация, когда лидер и руководитель – разные лица, что может привести к появлению двух центров управления – формального и неформального.

В российской практике исторически сложился мощный стереотип, который в значительной мере мешает воплощению принципа лидерства: руководитель не может ошибаться или чего-то не знать. Возражать ему, а уж тем паче указывать на его ошибки, значит умалять его авторитет и статус, сомневаться в его способности быть руководителем. Этот стереотип, кстати, нередко заставляет российских руководителей принимать решения в тех областях, в которых они несведущи, вместо того, чтобы доверить решение специалистам. Отсюда же «произрастает» наше убеждение, что высший менеджер должен иметь профильное образование: хлебозаводом должен управлять пекарь, клиникой медик, металлургическим комбинатом – металлург. Обычный аргумент: а как же без соответствующего образования руководитель будет принимать правильные решения? Как будто руководитель – единственный специалист на предприятии.

Способность быть лидером, безусловно, свойство характера, а потому при выборе кандидата на руководящую должность неплохо было бы тестировать наличие этой способности. Но с другой стороны одного стремления быть впереди мало, оно должно быть подкреплено как соответствующей компетентностью, так и пониманием, что ценность – не в тебе самом, а в результате, который производят люди под твоим руководством.

Типичное проявление НЕлидерства: руководитель

- пресекает на корню любую, даже самую невинную, критику своих решений,
- выявляет «критиканов» и не упускает случая «отомстить»,
- наказывает за любую ошибку или нарушение,
- считает, что отсутствие наказания – это поощрение,
- убежден, что незаменимых нет и нечего с каждым «цацкаться»,
- боится обнаружить свою некомпетентность в каких-то вопросах

<sup>1</sup> Интересное трактование этому понятию дает Дж. Гараедаги: «...лидерство можно определить как способность влиять на тех, кем мы не умеем управлять [Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Джамшид Гараедаги; пер. с англ. Е.И. Недбалской; науч. ред. Е.В. Кузнецова. 2-е изд. – Минск: Гревцов Букс, 2011. – 480 с.]

и т.д.

Позволю себе обширную цитату из книги Г. Нива<sup>2</sup>:

*«Если управляющие и мастера тратят свое время на жесткий контроль подчиненных, прикрикивая и «нажимая» на них, с тем чтобы они «работали хорошо», или выполняли запланированную норму, это прямо свидетельствует о низких стандартах качества на данном участке производства. Менеджмент будет сам себя вводить в заблуждение, полагая, что недобросовестное отношение рабочих к делу – это причина низкого качества. Такое заблуждение служит для руководителей одним из самых существенных препятствий при усвоении элементарных начал философии Деминга. Они просто не могут ни представить себе, ни поверить в существование производства, где сотрудники вовлечены в процесс постоянных улучшений, привержены ему и при этом их не нужно ни поощрять, ни подгонять. Надо создать такую среду, в которой люди будут действительно заинтересованы в своей работе, а менеджеры помогут хорошо ее выполнять. Таким образом, происходит взаимодополнение: заинтересованные сотрудники стремятся выполнить работу качественно, принимают соответствующую помощь и советы; и наоборот, если они получили возможность для хорошей работы, то их интерес возрастает, - таким образом, цикл будет непрерывным. Однако слишком часто мы видим противоположное – и образуется порочный круг. Условия принуждают человека выполнять свое дело плохо, и тогда он теряет интерес к работе, что приводит к еще более низкому качеству выполнения и т.д.»*

В сфере менеджмента качества лидерство, в первую очередь, должно проявляться в действенной способности руководителя увлечь («зажечь») своими идеями сотрудников, привить им, сделать естественной ориентацию на потребителя, на оценку результативности своих действий с точки зрения его удовлетворенности.

Чтобы понять, следует ли организация принципу лидерства, необходимо исследовать корпоративную культуру управления, на чем она основывается, что в ней преобладает. В таблице 1 приведены некоторые критерии, которые можно использовать для оценки выполнения обсуждаемого принципа.

**Таблица 1. Критерии оценки следования принципу лидерства**

	<b>Принципу следуют</b>	<b>Принципу не следуют</b>
Профессиональные отношения	Руководитель – это коллега, более опытный и знающий, профессиональные дискуссии не только разрешены, но и приветствуются.	Действует принцип «начальник всегда прав», никаких споров и дискуссий, «делай, как я сказал».
Реакция на несоответствующий результат	Все ли я сделал, чтобы исполнитель получил ожидаемый результат? Поиск и устранение причин, по которым запланированный результат не был достигнут.	Причина – недобросовестное отношение к делу и ошибки исполнителя. Поиск и наказание виновного.
Отношение к мотивации	Исполнитель должен быть заинтересован в своей работе, в результатах своего труда.	Отсутствие наказания – это уже поощрение. Исполнитель должен хорошо работать, потому что должен.
Репутация и оценка	Основа моей репутации – уважение и авторитет у сотрудников. Мне безразлично мнение сотрудников обо мне.	Основа моей репутации – мои властные полномочия, мне все равно, что сотрудники думают обо мне: их дело - подчиняться.
Стиль управления	Убеждение несогласных, помощь тем, кто не справляется, ориентация на восприятие своих решений как справедливых.	Приказы, которые не обсуждаются, незаменимых нет: не справляешься, найду другого, ориентация на объективность решений.

<sup>2</sup> Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса, Генри Р. Нив; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.