

Роберт Дилтс о лидерстве

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №12**.

Авторы: Роберт Дилтс

Темы, затрагиваемые в статье: Фундаментальное НЛП

Лидерство — это создание мира, к которому хотят принадлежать люди.

Жиль Пажу.

Что такое лидерство?

Определяя, что такое "эффективное лидерство", важно провести различия между "лидером" (*leader*), "лидерством" (*leadership*) и "ведением" (*leading*).

- Позиция **лидера** — это роль в определенной системе. Человек, формально играющий роль лидера, может обладать, а может и не обладать лидерскими навыками и способностью руководить.
- **Лидерство** имеет прямое отношение к личным умениям, способностям и влиянию. Часто лидерство может принадлежать человеку, не являющемуся формальным "лидером".
- **Ведение** — это результат сочетания соответствующей роли и способности к лидерству, т.е. умения каким-то образом влиять на других людей.

В самом широком смысле лидерство можно определить как **способность влиять на других в направлении достижения определенной цели**. Таким образом, лидер ведет сотрудника или группу сотрудников к определенной цели.

В деловой сфере и в организациях **лидерство часто противопоставляется менеджменту**. Менеджмент обычно определяют как *"умение выполнить задачу посредством других людей"*. Лидерство же определяют как *"умение сделать так, чтобы другие люди захотели выполнить задачу"*. Таким образом, лидерство тесно связано с созданием мотивации и влиянием на других людей.

Однако в соответствии с новым взглядом на лидерство лидером считается не тот, кто обладает влиянием просто потому, что он хозяин или начальник. Напротив, лидер — это человек, который привержен идее *"создать мир, к которому хотя бы принадлежать люди"*.

Мета-, Макро- и Микролидерство

Николс (Nicholls, 1988) указывает, что большая часть путаницы, возникшей в исследованиях лидерства, произошла потому, что существуют три принципиально различных вида лидерства. Он называет их *мета-, макро- и микролидерство*.

1. **Металидерство** — это создание "движений" в широком смысле этого слова (например, движение за гражданские права, домашние компьютеры, гласность). Металидерство "связывает индивидов через видение лидера с окружением. Делая это, оно освобождает энергию и создает последователей-энтузиастов".

2. В **макролидерстве** "роль лидера в создании успешной организации реализуется двумя путями: *нахождение пути и создание культуры...*

- Нахождение пути можно коротко определить как нахождение дороги к успешному будущему.

- Создание культуры можно рассматривать как объединение людей в организацию, имеющую цель, т. е. такую, которая способна двигаться по намеченному пути или полностью использовать имеющиеся возможности...

Макролидерство — это влияние на людей путем объединения их в общность, независимо от того, идет ли речь о целой организации, подразделении, отделе или группе. Лидер влияет на людей, давая подчиненным ответы на следующие вопросы: Что собой представляет организация в целом? Где в ней мое место? Как меня оценивают? Что от меня ожидают? Почему я должен быть ей предан? В этом процессе лидер создает преданных членов организации".

3. В противоположность вышеперечисленным **микролидерство** "фокусируется на выборе такого *стиля* лидерства, который позволяет создать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации в процессе выполнения работы путем подбора подходящего стиля по обоим осям: задача и отношения. Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и работы/задачи, которая должна быть выполнена. Он, таким образом, зависит от ситуации и условий... Лидер направляет людей в организации к выполнению определенной работы или задачи. Если стиль лидерства выбран правильно, люди выполняют свою работу охотно и в деловой атмосфере".

Проблемное пространство лидерства

Прежде чем определять некоторые специфические принципы и навыки, которые относятся к уровням микро-, макро- и металидерства, давайте рассмотрим некоторые вопросы или то проблемное пространство, которому должны быть адресованы эти умения. Элементы, которые составляют типичную ситуацию лидерства, включают (а) лидера, который ведет (б) других людей к (в) определенной цели внутри (г) системы. Таким образом, проблемное пространство и лидерские навыки (воспринимаемые с точки зрения лидера) включают организацию таких отношений, как:

1. с самим собой как лидером;
2. между желаемой целью или результатом проекта или ситуации;
3. между сотрудниками и другими людьми, которые влияют на

лидера и результат и сами подвергаются влиянию лидера и желаемого результата;

4. с системой, в которой лидер взаимодействует с другими людьми с целью достичь желаемого результата (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Общее проблемное пространство лидерства

Однако, как указывает Николе, вопросы, имеющие отношение к проблемному пространству лидерства, будут варьировать в зависимости от того, о каком уровне идет речь: мета-, макро- или микролидерстве.

Так, **на метауровне** лидерство включает представление (а) о миссии лидера по отношению к (б) более глобальной или всеобщей системе, которой он служит, и (в) обществу, внутри которого лидер действует в отношении (г) руководящего видения, направляющего систему или общество.

Например, Махатма Ганди осуществлял свою духовную миссию в отношении британского и индийского обществ в беспокойном и устремленном к войне мире первой половины XX в. Он реализовал свою миссию через кампанию ненасильственного сопротивления, служившую его представлению о свободной и объединенной Индии (рис. 1.2).

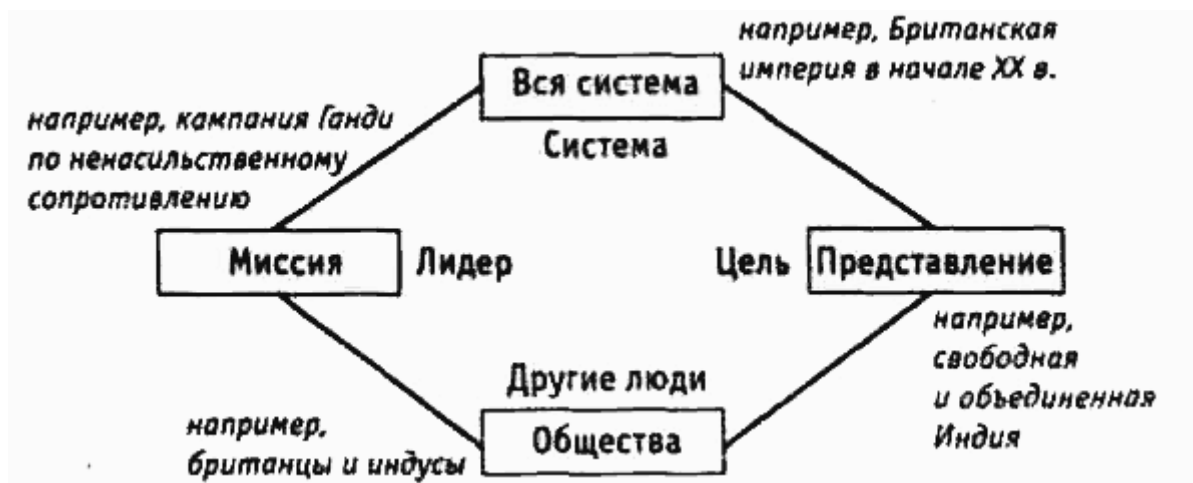


Рис. 1.2. Проблемное пространство металидерства

На макроуровне лидерство включает представление (а) о роли лидера внутри (б) организационной структуры и в отношении к (в) профессиональной культуре, в которой лидер действует с целью определить (г) путь, который приведет к достижению цели, и следовать этим путем.

Например, в конце 1980-х годов Джон Скалли, будучи президентом и исполнительным директором компании *Apple Computer*, работал над созданием в организационной структуре своей компании инноваций, позволяющих развивать и поддерживать культуру "высоких технологий". Это позволило компании следовать путем, который привел к стабильному росту доли *Macintosh* на рынке персональных компьютеров (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Проблемное пространство макролидерства

На микроуровне лидерство включает представление (а) о статусе лидера и его личных возможностях в отношении (б) фильтров восприятия и мотивации его сотрудников с целью определить и достичь (в) специфических целей в (г) определенном окружении.

Например, чтобы стимулировать предложение новых идей и инноваций в мультипликации, во время "мозгового штурма" Уолт Дисней должен был использовать собственные творческие и коммуникационные навыки. Его успех зависел от его способности переходить из состояния энтузиазма в состояние сосредоточенности во время взаимодействия с аниматорами, музыкантами, сценаристами, продюсерами и т. д. в рабочей комнате в его студии (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Проблемное пространство микролидерства

Уровни лидерства



Эффективное лидерство, совершенно очевидно, включает обращение ко всем перечисленным уровням, и неважно, идет ли речь о личности самого лидера, других людях, системе или целях.

Микролидерство, в первую очередь, обращается к уровням окружения, действий и возможностей. Это такие вопросы, как "где?", "когда?", "что?" и "как?".

Макролидерство фокусируется на уровнях убеждений, ценностей и ролевой идентификации. Это такие вопросы, как "почему?" и "кто?", помимо "где?", "когда?", "что?" и "как?".

Металидерство делает акцент на уровне духовности и идентификации. Это следующие вопросы: "кто еще?" и "что еще?", которые образуют видение и цель, выходящие за рамки всех других уровней лидерства.

Движение от видения к действию

Типичный путь изменения в разумно устроенной организации включает движение от уровня видения к уровню действия.

От *видения* к *действию*



Необходимы лидерские способности всех трех уровней — мета-, макро- и микро-, чтобы стимулировать и управлять различными процессами, которые составляют переход от видения к действию. **Металидерство** вдохновляет и создает мотивацию путем трансформации видения в миссию и создания сообщества внутри системы.

Макролидерство создает стратегию по реализации видения и

миссии путем определения ценностей, культуры и пути достижения желаемого состояния.

Микролидерство предоставляет структуру, позволяющую трансформировать культуру и путь в набор конкретных задач и взаимоотношений (рис. 2.2).

Базовые навыки лидерства

Лидерские навыки должны быть адресованы каждому ключевому элементу, который составляет проблемное пространство лидерства. К ним относятся:

1. личность лидера;
2. отношения лидера с его сотрудниками;
3. система, внутри которой действует лидер;
4. цель, которой стремятся достичь лидер и его сотрудники в данной системе.

В этой книге рассматривается обширный набор навыков, адресованных различным элементам, составляющим понятие лидерства: личностные навыки, навыки отношений, навыки стратегического мышления и навыки системного мышления.



Рис. 1.10. Базовые навыки лидера

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.

Навыки отношений — это способность понимать людей, мотивировать их и взаимодействовать с ними. Они 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 являются одним из наиболее существенных аспектов лидерства.

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, чтобы достичь желаемого состояния. Ключевой элемент эффективного стратегического мышления — определение того, какие операторы и операции окажутся наиболее эффективными и будут наилучшим образом способствовать движению из существующего состояния в направлении желаемого состояния.

Навыки системного мышления используются для того, чтобы определить и понять проблемное пространство, в котором будет действовать лидер, его сотрудники и организация в целом. Системное мышление является основой эффективного решения проблем и способности создать хорошо функционирующую команду. Способность мыслить системно, практически и конкретно, вероятно, является наиболее значимым показателем зрелости лидера (рис. 1.10).

Моя собственная профессиональная миссия включает работу в качестве ведущего семинаров, консультанта, писателя, разработчика программных продуктов, а также директора и содиректора нескольких небольших компаний и тренинговых организаций. Эта работа подразумевает взаимодействие с другими людьми один на

один, в команде, а также с очень большими группами. Таким образом, я имел богатую возможность получить личный опыт в определяемых в данной главе аспектах проблемного пространства лидерства. Моя работа также обеспечила мне возможность попробовать и оценить все перечисленные типы лидерских навыков и проверить их отношение к эффективному лидерству. Я полагаю, что все они являются важными аспектами "создания мира, к которому хотят принадлежать люди".

Мастерство лидерства

Усвоение этих навыков поможет вам в совершенстве овладеть всеми ключевыми аспектами лидерства. Ниже следует список некоторых признаков мастерства лидера, которые мы будем исследовать в этой книге.

Что такое лидерство?

Личное мастерство — остояния. Приведение в состояние соответствия видения и действия. Конгруэнтность сообщения и того, от кого оно исходит. Осознание ментальных карт и предположений.

Мастерство проблемного пространства — система. Тщательное изучение системы. Нахождение релевантных элементов и вопросов. Разделение пути на управляемые шаги.

Мастерство коммуникации — послания. Развитие вербальных и невербальных навыков. Использование различных репрезентативных каналов. Интерпретация и организация метасообщений.

Мастерство отношений — раппорт. Принятие множественных точек зрения. Понимание различных стилей мышления. Осознание позитивных намерений.