

Лидерство.

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №25.

Авторы: Артем Константинович Тихонов

Темы, затрагиваемые в статье: Философия НЛП

*Жизнь, как собачья упряжка:
пока ты не вожак, пейзаж не меняется.*
О лидерстве.

Тема лидерства является ключевой для многих сфер жизни человека: бизнеса, политики, спорта. По разным определениям лидерство — это способ влияния и управления. Для многих лидер — это предводитель, вперёд смотрящий, руководящий людьми идвигающий к цели.

Лидерство — это умение заставить кого-то сделать что-то, да так, чтобы он этого ещё и захотел.

Вообще слово лидерство (leadership) произошло от английского глагола «lead», что значит «вести».

«Даю уроки вождения», — как говорил библейский пророк Моисей — лидер великого исхода израильского народа из Египта, описанного в ветхом завете.

Если понятие лидерства уходит своими корнями в ведение, значит, есть, собственно, ведущий, то есть лидер, и есть ведомые — те, кто следует за лидером. Легко согласиться, что настоящий лидер должен иметь последователей. Тогда лидерство можно оценивать наличием самих последователей или командой, идущей за ним.

Допустим, лидер ведёт за собой, следовательно, у него есть цель. Действительно, что такое лидер без цели? Кумир, окруженный толпой почитателей? Если лидер не может указать своим последователям, в

каком направлении двигаться, то куда за ним будут идти? Тогда лидерство определяется наличием цели, а лидер умением выбирать и направлять людей к этой цели.

Чтобы не получилось, как в следующем анекдоте.

Стая орлов кружит над горами. Вдруг предводитель орлов (старый орёл) поворачивает голову на север и с мудрым видом говорит: «Там!» Орлы взмывают в небо и летят на север. Через сутки возвращается горстка потрепанных гордых птиц и один из них спрашивает у старого предводителя: «А что там?» На что предводитель отвечает: «Где?»

Но ведь люди пойдут не за любым человеком, знающим куда идти. Лидер должен обладать внутренней силой, если хотите притягательностью (харизмой). К лидеру должны тянуться. Лидер даёт людям веру, надежду, импульс. За лидером, не умеющим дать это, народ просто не пойдёт. И конечно, для того чтобы определить цель для своих последователей, лидер должен уметь мотивировать, уметь доносить мысли, идеи до окружающих. Уметь создавать вокруг себя пространство, в котором хотелось бы находиться, и будущее, в которое хотелось попасть.

На наш взгляд, в современном мире лидеру полезно обладать ещё рядом важных навыков:

не просто видеть цели и ставить их, но и обладать способностью к видению. Видение — это некоторая сверхцель, если хотите, умение заглянуть в отдалённое будущее. Будущее, которое лидер начинает формировать уже здесь и сейчас. Видение — выход за рамки нашей системы. Какие тенденции и метаморфозы будут происходить спустя время? Какие люди, сообщества и компании, окружающие нас, могут стать нашими союзниками, а какие — конкурентами? Какая информация будет в дальнейшем существенна, а какая нет? Создание какого продукта будет перспективно в будущем? Лидер должен уметь отвечать на эти вопросы.

В качестве ещё одного определения: лидерство — создание мира, к которому хотят принадлежать люди.

Жиль Пажу

Любой широко известный в истории лидер обладает навыками видения. Например, Уолт Дисней, создавший индустрию развлечений, задавший тон развитию мультипликации и развлекательного бизнеса на десятки лет вперёд. Генри Форд, давший новый импульс машиностроению и внедривший идею конвейерного производства. Или Циолковский, основоположник теории реактивного движения и межпланетных сообщений, один из теоретиков авиации и воздухоплавания, основоположник космонавтики. Лидер умеет формировать события, исходя из своего видения, и одновременно является привлекателем для других людей, для которых эти события становятся значимыми.

И конечно, для современного лидера просто необходимо знать тот мир, который нас окружает, с его законами и рамками. Он должен владеть необходимой информацией, поскольку только человек, обладающий достаточной информацией, может быть лидером в современном мире — мире информационных потоков и сумасшедших скоростей. Но просто обладать информацией недостаточно — важно уметь фильтровать информационные потоки, выделять главное, отслеживать нужные связи, выделять ключевые элементы и рассчитывать нужные точки опоры и воздействия, а также уметь видеть границы различных систем и уметь выходить за их пределы. То есть обладать навыками системного мышления.

В общем виде модель лидерства можно представить так:

Лидер формирует видение, ставит цели, задачи. Лидер должен не только осознавать это видение для себя, но и уметь мотивировать людей на достижение целей, уметь объяснять, почему это важно, зачем это нужно и что это даст в будущем.

Лидер всегда находится в поле системы: окружении и информации. Умение управлять этим полем — один из важнейших навыков лидера. Жить в невыдуманной реальности и грезить только мечтами, а ещё и объективно соизмерять свои идеи, планы, мысли с окружающей

реальностью. Уметь выделять из непрерывного потока информации нужные сведения, распознавать полезные сигналы и трансформировать их в цели. Не ловить свой шанс, а методично формировать для его появления все условия.

Само ядро лидерства, в первую очередь, определяется лидером как человеком. Но чтобы притягивать к себе людей, лидер должен обладать **харизмой**. Как было сказано выше, харизматичный лидер сам по себе является привлекателем для других. Такому лидеру хотят подражать и следовать за ним. Его сложно не заметить в толпе. Поэтому харизматичность является неотъемлемой составляющей настоящего лидера. Неспроста этому феномену в политике уделяется такое огромное значение, где харизматичность формируют при помощи специальных политтехнологий.

Помимо харизматичности, лидер должен транслировать **правильные убеждения и вдохновляющие идеи**. Это даёт окружающим пищу для размышления, наполняет лидера, как сосуд изнутри, создаёт внутренний стержень, опору. Люди понимают, что за словами и внешней оболочкой стоит конкретное дело, конкретная мысль, внутренняя убежденность. Говоря языком психологии, в этом состоит внутренняя выравненность человека.

Наконец, лидер должен обладать определенным набором **качеств и умений**, которые позволяют ему расширять своё поле влияния. На характеристиках и качествах настоящего лидера строятся целые феноменологические теории. Выделяют огромное число черт, которые необходимы лидеру. В разных исследованиях их насчитываются десятки, а то и сотни. Я бы хотел остановиться на 4 важных лидерских навыках, которые выделяет в своей книге «Альфа-лидерство» лидер мирового сообщества НЛП Роберт Дилтс:

Ключевые качества современного лидера.

Видение.

Настоящий лидер должен уметь смотреть вперёд. Он должен уметь предвидеть будущее и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к цели.

Мотивация.

Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду. В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что выход существует. Лидер должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию.

Распознавание слабых сигналов (чувствительность).

Современный мир — мир перемен. Лидер должен быть внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде. Умение получать обратную связь и быстро реагировать, упреждать — значит быть на полшага впереди всех.

Гибкость в поведении.

Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями поведения. К каждому человеку должен быть свой подход, важно его не только найти, но и провзаимодействовать с ним, учитывая свои и его интересы, действовать из позиции выигрыш-выигрыш, где обе стороны получают взаимную выгоду.

В дополнение ниже перечислен список, на мой взгляд, наиболее важных лидерских качеств:

1. целеустремлённость,
2. внутренняя целостность,
3. системность мышления,
4. любознательность,
5. активность, инициативность,
6. желание большего,
7. организованность,
8. последовательность,
9. коммуникабельность,
10. создание доверия,
11. самообладание,
12. смелость,
13. умение говорить, убеждать,
14. умение слышать и слушать.

И, конечно, одной из важнейших характеристик лидера может служить реализация всех этих навыков и умений в **поведении**. Любое слово должно воплощаться в действиях и поступках. Если лидер много говорит и мало делает, доверие к нему резко падает.

Как мы уже определили, один из критериев, определяющих лидера, — это наличие последователей или сплоченной команды, способной поддержать лидера в его устремлениях и начинаниях. Скажи, кто твоя команда, кто те люди, которые следуют за тобой, и я скажу, кто ты. Лидер не может существовать без поддержки и команды. Умение найти настоящую команду и людей, на которых можно опереться, характеризует настоящего лидера.

Лидерские ступени.

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. Вообще говоря, существуют лидеры совершенно разных форматов. А рост лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства. Вот эти 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 нём временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируется 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 её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.
4. **Системное или стратегическое лидерство (металидерство).**
Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет.

Таким образом, эволюция лидерства может проходить по следующей схеме:

На первом этапе развивается умение управлять собой: работать со своими состояниями, умением ставить и достигать цели, мотивировать себя на работу и на высшие достижения. На следующем этапе брать лидерство в каких-то определенных ситуациях. Учиться захватывать инициативу, коммуницировать и общаться с людьми и вместе с ними двигаться к выполнению поставленных задач и целей. На третьем этапе формировать собственную команду, мотивировать её, служить для людей привлекателем. Делать так, чтобы за вами хотелось следовать. Параллельно развивать прочие лидерские навыки: умение координировать действия своей команды, умение говорить, убеждать, внутреннюю смелость, целеустремлённость, стойкость, коммуникабельность. Ну и, наконец, на четвертой ступени создавать свою собственную лидерскую школу, где бы появлялись лидеры-последователи и осуществлялось руководство целой системой команд и бизнесов. На этом этапе просто необходимо умение управлять большими системами и структурами. Развивать видение и предвидение, потому что, только представляя отдалённые манящие перспективы, люди будут следовать за вами вперёд и вперёд, дальше и дальше.

Лидерство и руководство.

Если переносить теории лидерства в сферу бизнеса, то, вообще говоря, лидер не всегда является руководителем и наоборот. Руководитель — это часто формальная должность, выполняющая контролирующие и координирующие функции, а лидерство — это, скорее, психологический феномен. Хорошо, когда руководитель занимает лидирующую позицию и является вдохновителем и мотиватором коллектива, за которым хочется идти к достижению новых целей и взятию новых высот. Но часто это не так. Руководитель занимает исключительно менеджерскую позицию, в то время как лидером в коллективе является совершенно другой человек.

Так почему же руководителю полезно быть лидером? Ну, во-первых, лидер является авторитетом в коллективе, а следовательно, он затрачивает значительно меньше усилий для управления и делегирования. Лидеру доверяют и его примеру следуют. Значит, большая часть внутренней информации в коллективе проходит через него, а следовательно, у него значительно больше обратной связи. Он знает о том, что происходит в коллективе, и с большей вероятностью может предусмотреть различные ситуации и заранее спрогнозировать их решение.

Вообще говоря, ещё в 1992 году профессор гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник охарактеризовал разницу между лидерами и менеджерами (управляющими). Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и неопределенности, менеджеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы ещё до того, как сами поняли её смысл. Ниже приведены сравнительные характеристики управляющих и лидеров по работам А. Залезника:

Менеджеры /управляющие	Лидеры
Получают свою должность	Берут на себя руководство
Принимают и поддерживают статус-кво	Бросают вызов статус-кво

Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Реализуют цели	Формируют Видение
Организируют дела по реализации события	Создают события
Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур	Действуют за пределами принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур
Мотивируют персонал	Вдохновляют людей
Избегают рисков	Идут на риск
Разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения	Разрабатывают концепции и стратегии
Контролируют соответствие критериям	Вырабатывают критерии, задают рамки
Акцент на тактике, структуре	Акцент на фундаментальных ценностях, общих целях
Организируют персонал	Сплачивают единомышленников
Заинтересованы в производительности	Заинтересованы в эффективности

Managers do things right, leaders do right things.

Менеджеры делают вещи правильно — лидеры делают правильные вещи.

Кого вы бы хотели видеть в своём рабочем штате: менеджеров или лидеров? В какой позиции вам комфортнее и полезнее находиться, куда расти? Решать вам.

Отношения и цели.

Часто задают вопрос: «На что в первую очередь стоит ориентироваться руководителю-лидеру: на людей или на достижение результата?» Эта та дилемма, которую определил в своих работах по теории ситуативного лидерства Фред Фидлер. Ориентация на достижение результата дает возможность быстрее двигаться к цели, осуществлять контроль и планирование. В то же время ориентация на людей позволяет создавать доверительное отношение в коллективе, вовлечённость всех участников команды с учётом их личных особенностей и формирование индивидуальной мотивации. На практике мы часто сталкиваемся с руководителями того и другого типа. В погоне за выполнением плана и достижениями часто одни забывают о потребностях команды. Другие, фокусируясь только на человеческом факторе, теряют из виду цели. Хорошо, когда лидер умеет сохранять баланс между отношениями и целями. Ведь если ориентироваться только на задачи, отношения в команде становятся строго формальными и сухими. Велика вероятность возникновения внутренних напряжений в коллективе, трений и конфликтов. Напротив, исключительная ориентация на людей упускает из вида цели, и работа превращается в милую тусовку с тёплым эмоциональным климатом и дружескими отношениями, но с весьма небольшим коэффициентом полезного действия и низким функционалом. Поэтому важно помнить об этих составляющих управления, находить золотую середину и принимать их во внимание при долгосрочной командной работе.

Стили лидерства.

В современной теории управления приняты различные классификации управленческих стилей. Но по опыту считаю уместным выделять два самых распространённых и наиболее точно описывающих ситуацию стиля: демократический и авторитарный. Для демократического стиля лидерства можно считать характерным делегирование полномочий и частичную передачу ответственности за принятие решений команде. Для авторитарного — полный контроль над ситуацией, окончательное принятие решений остаётся за руководителем, руководство централизовано. Для того чтобы понять,

какой стиль является более эффективным, полезно сравнить их характеристики.

Демократическое лидерство	Авторитарное лидерство
Коммуникация, взаимодействие	
Больше доверия внутри команды	Меньше доверия внутри команды
Дискуссия на равных, есть возможность открыто высказывать собственную точку зрения	Высокая зависимость от руководителя, замалчивание
Качественная и свободно озвучиваемая обратная связь	Дефицит обратной связи, сильная критичность
Избыток информации разного качества	Недостаток информации
Обратная связь руководству доступна	Затруднена обратная связь от сотрудников к руководству
Принятие решения	
Лидер разделяет ответственность за принятие решения с командой	Вся ответственность лежит на лидере
Непрогнозируемость принятого решения	Прогнозируемое принятие решения
Возможность совместного принятия решения	Единоличное принятие решения
Принятие решение может быть продолжительным	Высокая скорость принятия решения
Мотивация	
Высокий командный дух, высокая мотивация	Отсутствие должной мотивации в коллективе
Самостоятельность, инициативность, самомотивация сотрудников	Безынициативность
Больше мотивация «К», на достижения	Больше мотивация «ОТ», избегание неудачи
Цели, планирование	
Видение общей цели всеми членами команды	Частое отсутствие видимой общей цели у членов

	команды
Возможно отсутствие единой тактики и стратегии достижения результата	Выстроенная лидером стратегия достижения результата
Возможно частое изменения цели и курса компании	Быстрое движение к намеченной лидером цели
Гибкость в подходах, множественная точка зрения	Отсутствие гибкости, точка зрения руководителя, консерватизм
Границы, контроль	
Нет жёсткой иерархии	Жёсткая иерархия
Высокая творческая активность	Отсутствие творчества
Нет чётких границ полномочий	Чёткое распределение полномочий
Недостаточная координированность в работе команды	Чёткость и слаженность в работе команды
Возможно отсутствие дисциплины, хаос в работе	Высокая дисциплина в коллективе
Делегирование, внутренний самоконтроль	Высокая степень централизованного контроля

Как можно заметить из таблицы, в каждом лидерском стиле есть свои плюсы и минусы. Демократический стиль лидерства позволяет улучшить коммуникацию и обратную связь в коллективе, делает работу творческой, способствует множественному анализу ситуации и лучше мотивирует сотрудников, но в тоже время замедляет процесс принятия решения, особенно в условиях жёсткого дефицита времени, и создаёт дополнительный хаос. Напротив, авторитарное лидерство позволяет лучше координировать действия, чётче разграничивать обязанности и управлять сотрудниками, также облегчает процесс принятия решения, но при этом чревато безынициативностью сотрудников, отсутствием должного творчества и гибкости в компании. Как показывает практика, настоящий лидер умеет использовать преимущества обоих стилей руководства. Его гибкость как руководителя проявляется в умении использовать различные

подходы в руководстве, совмещая демократический стиль с авторитарным, в зависимости от контекста.

Подводя итоги, можно сказать, что лидерство является неотъемлемой частью современного бизнеса. Именно лидеры и инноваторы развивают новые бизнес-подходы, расширяют горизонты и создают видение современного бизнеса на десятки лет вперёд. В то же время современные психотехнологии позволяют не только выявлять лидеров в нашей среде, но и обучать и возвращать новое поколение лидеров в разных сферах бизнеса и современной науки, ведь именно **настоящий**

ЛИДЕР делает наше будущее настоящим!