

Александр Сударкин

# ТРИ КРУГА ЛИДЕРСТВА



# Александр Сударкин

## Три круга лидерства

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6734720](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6734720)*

*Три круга лидерства / Александр Сударкин: Издать Книгу; Москва;*

### Аннотация

Книга показывает, что лидером организации стать можно, нужно лишь знать, какими шагами идти к этой цели. Из всего многообразия теорий и методов здесь представлены практические шаги и техника развития наиболее важных для руководителя навыков. Управление подчиненными, принятие решений и делегирование полномочий – все это разложено в простые и понятные схемы. Становление лидера – явление не одномоментное, и три круга лидерства символизируют три области развития навыков руководителя: собственное развитие и понимание лидерства, управление подчиненными и знание организации как единой системы. В основе книги – опыт автора в области управленческого консультирования и организационного развития, руководителя консалтингового направления одной из известных на постсоветском пространстве консалтинговых компаний. Предложенные инструменты были неоднократно проверены в ходе консалтинговых проектов в компаниях производственной, ИТ, логистической сферы, а также в ритейле – магазинах розничной торговли. Прочитав книгу, вы увидите

простой, понятный и подробный путь становления лидера в организации.

# Содержание

От автора	5
Для кого эта книга	6
Фишка книги	7
Становление лидера. Круг первый	8
Стать лидером: все гениальное просто	8
Модель лидерства: теория и практика	15
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Александр Сударкин**

## **Три круга лидерства**

### **От автора**

Эта книга о том, как стать лидером в организации. Мир меняется очень быстро, и руководителю некогда изучать сотни теорий, многие из которых противоречат друг другу. Важно одно: лидерами не рождаются, ими становятся. Все известные руководители в начале своей карьеры делали множество ошибок, и лишь узнав наиболее важные нюансы руководства людьми: схему принятия решений, умение делегировать выполнение задачи подчиненным, они стали по-настоящему эффективными.

Прочитав эту книгу, вы получите знания о ключевых моментах в работе руководителя: развитии лидера в себе, разных стилях управления людьми в компании, функционировании организации как цельной системы. Вы будете знать, когда приказывать, а когда делегировать, как стоит использовать мотивационные схемы, чтобы экономить деньги, а не растрачивать их впустую, и как создавать лояльность сотрудников сначала к себе, а потом и к организации в целом.

# **Для кого эта книга**

Для руководителей, лидеров, управленцев. Для всех, кто сталкивается в работе с необходимостью вести за собой, ставить цели и добиваться их исполнения.

## **Фишка книги**

Книга сама по себе – множество практических примеров и историй людей, добивавшихся успеха в разных ситуациях в бизнесе.

Здесь нет оторванной от жизни теории, а во всех ситуации из консалтинговой практики автор присутствовал сам.

# Становление лидера. Круг первый

## Стать лидером: все гениальное просто

*Сколько книг написано о лидерстве? Сколько фильмов снято? Человек испокон веков хотел ответить на вопрос: является ли лидерство даром от природы или этому можно научиться?*

Когда-то убеждение у большей части человечества было простым: если ты не родился первым сыном в определенной семье, позиции лидера тебе не видать.

Позже вариантов стало больше, особенно после промышленной революции, когда возможности стать лидером, руководителем, появлялись везде: открывались производства, мануфактуры, компании росли в размерах, в них увеличивалось количество уровней иерархии. И каждый раз перед назначением нового руководителя существующий лидер организации задавался вопросом: что из него получится? Будет ли толк? Как определить это и как построить обучение нового руководителя таким образом, чтобы он быстро смог войти в курс дела и начал организовывать работу других людей?



Мы и сейчас сталкиваемся с этими задачами. До сих пор ответа на вопрос «Является ли лидерство даром природы?» нет, по крайней мере, окончательного. Однако мы можем спросить руководителей, уже эффективно справляющихся со своими обязанностями: «Было ли вам легко руководить с самого начала? Все ли у вас получалось?». И большинство из них ответят: «Нет. Я делал массу ошибок, часто не знал, как поступать – просто шел вперед».

Говоря о развитии лидеров, прежде всего стоит учесть, что многие из нас получали управленческий опыт в то время, когда суть экономики, рыночной системы была одна: контроль. Через страх, через закрытую информацию, через системы наказаний и доносчиков руководители всех рангов стремились к контролю ради контроля. Качество товаров, прибыль и удовлетворенность потребителей были не важны в этой рыночной системе – план спускали сверху, заказы тоже. Многие предприятия работали даже не за деньги – по системе внутриминистерских взаиморасчетов. А, соответственно, снижать затраты на производство продукции было тоже не нужно – зачем трудиться? Все те навыки, образ мышления руководителей, которые присущи рынку конкурентному, не были востребованы. О них даже не подозревали. Эта ситуация называлась рынком закрытым, или командным.

Закрытого рынка по большей части уже нет. Мы боремся за место на конкурентном рынке. Но, как гласит извест-

ный эксперимент с обезьянами: «В клетке уже не осталось тех обезьян, которых поливали холодной водой за попытку схватить бананы. Однако новых обезьян, которые тянутся за едой, бьют уже те обезьяны, для которых привычным стало не лезть за бананом, хоть они и не понимают, зачем это делают».

*В консалтинговой практике мы часто сталкиваемся с руководителями, действия которых, если рассмотреть их через призму повышения прибыльности компании, вредят бизнесу. Лидер, разговаривающий в ходе совещания по телефону, возможно считает, что решает «срочный и важный вопрос», хотя на самом деле подрывает мотивацию сотрудников и собственный авторитет. Ведь абсолютно очевидно: он попросту не умеет планировать время и управлять корпоративной информацией.*

Изначально, развивая лидерство в своей компании, начинайте ориентировать людей на то, что каждое их действие должно, в конечном результате, принести прибыль бизнесу – через повышение мотивации сотрудников, через похвалу, через признание заслуг других. Конечно, с помощью критики нужно останавливать неправильное поведение подчиненных, но добиться изменения привычного образа действий можно только наладив положительное взаимодействие с сотрудниками, основанное на взаимном уважении и вежливом

отношении друг к другу.

Руководитель – это человек, который выполняет работу руками других людей. А поскольку люди лучше трудятся, когда понимают, что они делают и зачем, а также тогда, когда их хвалят в той или иной форме за результат, то хороший лидер демонстрирует еще один интересный навык. А именно: лидер умеет ставить задачу, объясняя подчиненному ее цель простыми словами и в терминах конкретных действий. Что должен сделать подчиненный, дабы руководитель сказал: «Цель достигнута»?

*Зачастую все происходит немного по-другому. Наши лидеры говорят: «Если бы я хотел выполнять твою работу, я бы делал ее сам. Думай, изобретай, сочиняй». И все бы хорошо, только что происходит дальше? Руководитель очень детально описывает подчиненному с чем он не справился, хотя изначально ожидаемый результат был представлен крайне неконкретно. В принципе, с таким лидером у подчиненного нет шансов быть успешным. Что бы он ни сделал, всегда есть повод его раскритиковать!*

Когда лидер говорит своему ассистенту: «Улыбнись посетителю, вошедшему в приемную, скажи «Добрый день! Чем я могу вам помочь?», узнай, назначена ли встреча со мной, на какое время, и пока гость ждет, предложи ему чай или кофе, с молоком или без, с сахаром или без, печенье или кон-

феты». Так ассистент знает, что ему делать. А если задача ставится фразой «Нам нужно повышать клиентоориентированность и удовлетворенность наших потребителей» – то ассистент такого руководителя практически не сможет добиться успеха. Ведь он не знает, что конкретно ему сделать.

Одной из наиболее применимых и простых моделей для развития навыков руководителя является **модель ситуационного лидерства**. Внедряя ее в компании, мы начинаем с того, что руководитель описывает полный перечень задач своего подчиненного. А затем определяет, какого рода инструкции должен получить сотрудник, чтобы выполнить каждую задачу из перечня на тот максимум, на который он сейчас способен. Стиль управления руководитель выбирает: а) применительно к каждой отдельной задаче, которую выполняет его подчиненный; б) в настоящем времени, т. е. отталкиваясь от готовности, понимания, мотивации сотрудника, которые он демонстрирует сейчас.

Первый стиль управления так и называется – **«Простые инструкции»**.

Мы его применяем, когда человек только начинает выполнять какую-то задачу. Ключ к его эффективности – в том, чтобы руководитель был очень сдержан с похвалой и при этом максимально спокоен, точен и конкретен в инструкциях. Время на выполнение задачи – короткое, продолжительность работы между точками контроля – максимум один-два часа.

Лишь после того, как сотрудник выполнил простые инструкции пять-шесть раз, можно переходить к более сложным задачам. Руководитель делает то, что в теории коммуникации называется **«группировка действий»** или **«обобщение»**. Ряд простых действий становится единым целым и называется одной фразой, например: «встретить клиента». Подчиненный расширяет понимание задачи, готов выполнять комплексные инструкции, и здесь его пора хвалить. Он уже заслужил психологическое вознаграждение. Это стиль лидерства под названием **«Продажа/Присоединение»**. Вы помогаете человеку присоединиться к компании, «продаете» ему идею и ценность организации.

До следующего шага доходит мало сотрудников. В наших компаниях крайне редко человек становится по-настоящему приверженным организации. Многие руководители говорят (зачастую бессознательно): «Как здорово, что сотрудник считает себя частью компании! Можно ему меньше платить. Или больше нагружать работой». Люди очень быстро понимают это и перестают руководителю верить. В то время как лидер, понимающий, что дает компании приверженный сотрудник, знает, насколько легче работать с человеком, каждое действие которого нацелено на пользу всей организации. На этом уровне ему нужно от вас участие, обсуждение, психологическая поддержка, мудрое слово. Стиль управления называется **«Участие»**. Рассказывать, как выполнить задачу, уже нет особой необходимости – подчиненный зна-

ет практически все нюансы. А вот поддерживать, хвалить – ваша непосредственная задача на этом уровне развития сотрудника (по каждой отдельной задаче).

И лишь после прохождения предыдущих уровней можно делегировать сотруднику выполнение определенной задачи. Только тогда руководитель будет уверен: подчиненный выполнит задачу именно так, как от него требовалось, достигнув той цели, которая ставилась. Почему? Потому что они вместе прошли все предыдущие уровни. После этого руководитель может со спокойной душой поручить сотруднику работу, сказав, какие результаты и к какой дате ему нужны. Все остальное называется не «Делегирование», а «Сваливание ответственности за неудачу».

# **Модель лидерства: теория и практика**

Наполеон когда-то говорил так: «Я не отдам ни одного приказа, пока не буду убежден в том, что оно будет исполнено».

Знакомясь с методикой ситуационного лидерства, можно обнаружить желание получить ответ на один простой вопрос: «Ну и что?». Как эту модель можно использовать в компании? Идея в основе методики интересная, описания разных уровней рабочей зрелости точные и понятные, информация о каждом из четырех стилей руководства тоже есть. Вроде бы все ясно. Но в какое время и как часто использовать один из стилей руководства и как его выбирать?

Вы помните, что работник может находиться на одном из четырех разных уровней рабочей зрелости по выполняемой им задаче. Соответственно, в зависимости от уровня рабочей зрелости сотрудника, руководитель и выбирает один из четырех стилей лидерского взаимодействия: Простые Инструкции, Продажа или Присоединение, Участие и Делегирование. Описание каждого из стилей руководства есть в первой главе и в книге *Management of Organizational Behavior* автора методики Пола Херси (Paul Hersey) и на целом ряде сайтов и форумов по вопросам лидерства и управления.

Одни из наиболее часто встречающихся вопросов руково-

дителя любого уровня к менеджеру по персоналу: «Когда ты мне найдешь хороших сотрудников? Разве не видишь, что этим ничего нельзя поручить? Можешь сделать хоть что-нибудь?!». Эти комментарии часто относятся и к вопросу выбора кандидатов в кадровый резерв, т. е. тех, кто в будущем станет руководителями в компании.

Да, менеджер по персоналу – это человек, одной из обязанностей которого является составление программы обучения и развития сотрудников. В ходе дискуссии он помогает определить перечень ключевых компетенций для компании в целом и для каждой позиции, в т. ч. для руководящих, и подобрать такую программу обучения, которая бы включала в себя развитие этих компетенций у сотрудников.

*Почему стоит обратить внимание на возможность включения модели ситуационного лидерства в программу обучения руководителей?*

О выборе тренингов сказано и написано очень много. Но что интересно – мало кто говорит о том, как выбирать модели, на которых основывается та или иная программа. Ведь тренер, исходя из запроса менеджера по персоналу, создаст некий набор моделей – из них и составляется программа обучения. Иногда заказчики считают, что ситуация в компании настолько уникальна, что никакая готовая программа не способна ответить на все необходимые вопросы. Как буд-



то бы тренер или ведущий семинара сможет за месяц-другой создать (без достаточной исследовательской и практической базы) программу, которая будет содержать решения, не известные ранее никому в мире менеджмента (маркетинга, продаж, переговоров и т. п.).

Понаблюдав за работой иностранных коллег, хочется отметить, что там выбор тренинга основывается на двух параметрах: качестве работы самого тренера или ведущего (о методах оценки такой работы тоже написано немало, вспомним хотя бы модель Киркпатрика) и на качестве самой модели. А вот здесь, как правило, зарубежные специалисты в области управления персоналом полагаются на соответствие модели следующим трем параметрам:

- 1. Успешный послужной список (successful track-record).** HR-специалисты за рубежом, как правило, не рассчитывают на то, что тренер сможет сходу создать нечто, никем не слышанное ранее, и не надеются, что в их компании это нечто сработает. А вот если модель была описана в учебной литературе и успешно применяется в других компаниях, схожих с вашей, тогда стоит обратить на нее внимание.

- 2. Легкость в изучении (easy to learn).** Громоздкие модели и описание, схемы из 21 шага и 11 ступеней по 3 подступени в каждой, может, и будут выглядеть впечатляюще, но как их выучить? Ведь вашим сотрудникам и так приходится постоянно знакомиться со

**специфическими нюансами работы, характеристиками продуктов, изучать показатели рынков, финансовые индикаторы. А тут еще и какие-нибудь «85 способов успешно делегировать» падают, как снег на голову.**

# 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.