

---

Артем Богач, Гали Новикова

---

# Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций

- Управление подчиненными
- Планирование деятельности
- Тайм-менеджмент
- Постановка задач
- Мотивация персонала
- Лидерство и харизма
- Личность руководителя



Фактор роста

Гали Новикова

**Лидерство и руководство.  
Развитие управленческих  
компетенций**

«БХВ-Петербург»

2016

УДК 658+159.9  
ББК 65+88

**Новикова Г.**

Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций /  
Г. Новикова — «БХВ-Петербург», 2016 — (Фактор роста)

Книга посвящена стратегии и тактике управления. Рассмотрены вопросы отбора и подготовки руководителя, его задачи, способы управления персоналом, необходимые черты характера, а также типичные ошибки. Даны практические рекомендации по развитию лидерских качеств и управленческих компетенций. Книга будет полезна как для предпринимателей, так и для сотрудников коммерческих и государственных структур. Для действующих и потенциальных руководителей.

УДК 658+159.9

ББК 65+88

© Новикова Г., 2016  
© БХВ-Петербург, 2016

# Содержание

Благодарности	6
О чем эта книга	8
Глава 1. Об управлении	9
1.1. Формальный лидер не всегда лучший управленец	9
1.2. Лидерство предполагает повышенную ответственность	13
1.3. Управление с точки зрения психологии	14
1.4. Лидер и руководитель	15
1.5. Качества, необходимые хорошему руководителю	17
Глава 2. Планирование	22
2.1. Алгоритм компетенции «Планирование»	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Артем Богач, Гали Новикова**  
**Лидерство и руководство. Развитие**  
**управленческих компетенций**

*Нашим родителям посвящается*

© Богач А., Новикова Г., 2015, 2016

© Издательство «БХВ-Петербург», 2015, 2016

## Благодарности

Мы благодарим всех тех, кто так или иначе поучаствовал в создании данного материала. Благодарим наших родителей и семьи: Кириличева Валерия Михайловича, Кириличева Михаила Георгиевича, Филиппову Раису Хабировну – мы помним о Вас.

Филиппова Анатолия Алексеевича, Кириличеву Марию Матвеевну, Кириличеву Аллу Анатольевну, Хайрнасова Михаила Хабировича, Хайрнасову Евгению Сергеевну, Кириличеву Ольгу Алексеевну, Гридчина Анатолия Николаевича, Гридчину Надежду Ивановну, Кириличева Антона, Кириличеву Татьяну, Кириличеву Ольгу, Хайрнасова Сергея, Гридчина Владислава и Гридчину Галину, Гридчину Алину, Миронову Ларису, Миронова Станислава, Иванчаченко Елену, Фашук Андрея и Фашук Лилию, Фашук Александра, Фашук Анну, Новикову Юлию, Кириличева Ярослава за веру в нас и поддержку.

Выражаем признательность нашим учителям за мудрость и личный пример: Николаю Ивановичу Козлову, Тимуру Владимировичу Гагину, Александру Николаевичу Сазановичу, Юрию Васильевичу Лепехину, Софии Деминой, Наталии Правдиной, Ицхаку Пинтосевичу, Евмению Перистому, Константину Харскому, Игорю Манну, Радиславу Гандапасу, Стивену Кови.

Благодарим друзей, коллег и партнеров: Зырянову Ольгу, Панина Дмитрия, Семаеву Людмилу, Норку Дмитрия, Молоканова Михаила, Бережную Олесю, Брюхова Алексея, Чернышева Дмитрия, Сарган Галину, Плетнева Зуши, Манихина Алексея, Шраменко Елену, Колесова Павла, Исакова Дениса, Будишевскую Юлию, Царькову Марьяну, Веселова Андрея, Иголкину Инну, Кириленко Бориса, Кельина Алексея, Хитрова Алексея, Селезнева Романа, Сергеева Владимира, Бондаренко Дмитрия, Бондаренко Юлию, Степанова Константина, Либмана Михаила, Каратыш Инну, Никулина Олега, Быкова Дениса, Мельникова Алексея, Кутыгина Германа, Вишнякова Максима, Рюкова Дениса, Каныгина Дениса, Анисимова Виктора, Мухамеджанова Ильдара, Залиняна Карена, Савельева Дмитрия, Тюренкова Валерия, Тодосийчук Марию, Ерихова Алексея, Рудь Марину, Гаевскую Эвелину, Форер Любовь, Дудина Алексея, Вишнякова Николая, Бесташишвили Елену, Никотина Дмитрия, Бусову Татьяну, Кириллову Дарью, Кальметьеву Альбину, Паршину Екатерину, Телегину Анну, Наумову Алену, Егорова Константина, Родионову Жанну, Боброва Геннадия, Сорокину Светлану, Разумовского Дениса, Каменева Льва, Новикова Максима, Павлова Леонида, Иволжатову Екатерину, Успешного Александра, Чигареву Инну, Кошманову Ольгу, Заверняева Владислава, Подолинскую Елизавету, Мендыгалиеву Алию, Бабаеву Асию, Вахрушеву Ирину, Фадееву Ольгу, Арбина Алексея, Сокольникову Наталью, Рябову Елену, Иванову Инну, Маринину Елену, Малинину Ксению, Пакаркину Людмилу, Кожухову Татьяну, Рылова Романа, Темкину Людмилу, Асанову Жанну, Клинкову Елену, Наймушину Елену, Черницыну Ольгу, Каюкова Сергея, Черничкину Наталью, Лоськова Дмитрия, Черкасову Ольгу, Джумакаеву Кунслу, Махалину Ольгу, Глотова Ивана, Губанова Сергея, Землякову Юлию, Суржину Любовь, Белоусова Филиппа, Карагодину Анастасию, Квилидзе Тельмана, Витехновского Вадима, Неведрова Анатолия, Ямбогло Ирину, Бомко Романа, Слепуху Сергея.

Особая благодарность бизнес-омбудсмену по Волгоградской области, ректору Волгоградского Института Бизнеса Ващенко Андрею Александровичу, руководителю Волгоградского Делового Телевидения Осинцевой Ирине Николаевне и всему коллективу ВДТВ.

Отдельно благодарим наших любимых клиентов:

Правительство Волгоградской области в лице Шабановой Муниры Растямовны.

ОАО «Газпром газораспределение Волгоград» в лице Гаркушиной Светланы Валерьевны.

ОАО «Волгоградоблэлектро» в лице Полицимако Ангара Николаевича и Китаева Сергея Викторовича.

ОАО «Ростелеком Волгоград» в лице Харитоновой Наталии Юрьевны.

Волгоградское региональное отделение «ОПОРА РОССИИ» в лице Сахарова Виталия Владимировича.

Поволжский банк Сбербанка России в лице Будилиной Юлии Леонидовны.

Корпорацию «ВОЛМА» в лице Малашкина Александра и Соловьева Евгения.

ОАО «Аэрофлот» в лице Илларионовой-Завалкиной Татьяны.

Rockwell Group в лице Анастасии Касаткиной-Болтон.

Imperial Tobacco в лице Уве Тилле и Платовой Елены.

Holding Management Company «ANMGroup» в лице Бородиной Жанны.

Shopping Guide «Я Покупаю. Волгоград» в лице Лебеденко Людмилы.

ОАО «МегаФон» в лице Зинченко Ольги и Клементьевой Ирины.

ОАО «МегаФон» Волгоград в лице Степановой Елены.

ЗАО АКБ «Экспресс-Волга» в лице Каехтина Алексея Николаевича.

ООО «СТС Волгоград» в лице Литовкина Сергея.

ООО «ФлексоПринт» в лице Логинова Виктора Николаевича.

ООО «Альфа Компьютер» в лице Виноградова Игоря.

ООО «Агентство правовой информации Волгоград» в лице Симонова Алексея и Карташовой Нелли.

ООО «Агромир» в лице Ткачева Андрея и Ткачевой Анастасии.

ГК «Абак-2000» в лице Винникова Станислава.

ООО «ПлазмаВижн-Поволжье» в лице Оганесяна Рубена и Овчинникова Ивана.

ООО «Ваш выбор» в лице Божко Жанны Викторовны.

ООО «Поле Чудес» в лице Башмакова Даниэля Маратовича.

ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» в лице Кандыбиной Натальи Владимировны.

Компанию «Любимый дом» Волгоград в лице Махносовой Елены.

Кухни «Мария» Волгоград в лице Тужилина Владимира Павловича.

Кухни «Мария» Астрахань в лице Запороцкой Анастасии.

ООО «Империя Окон» в лице Невежиной Светланы.

Команду «Белый Ветер» в лице Старостиной Ольги.

Клуб «Zebra Fitness» в лице Евтушенко Оксаны и Золотаревой Юлии.

ООО «Вектор-ФинансГрупп» в лице Янборисова Равиля и Харитоновой Людмилы.

Завод «Изолятор» в лице Панфилова Ивана.

ООО «ИТАЛКОЛОР» в лице Стефано Росси.

ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» в лице Фомиченко Екатерины.

## О чем эта книга

Эта книга является своего рода «путеводителем», который, без сомнения, поможет вам пройти все трудные и запутанные участки управленческой работы. Она покажет проверенные «маршруты», предоставит список необходимого «снаряжения» и инструкцию по его использованию, чтобы в итоге вы смогли покорить карьерную вершину.

Данная книга о лидерстве и руководстве, об управлении в целом. На ее страницах мы рассказываем о том, каким должен стать эффективный менеджер, чтобы обеспечить успешное развитие своей компании. Мы нашли ответы на многие вопросы, которые долгое время были недоступны для понимания. И лишь собственный опыт помог нам достичь поставленной цели.

Навыки управления персоналом крайне важны и необходимы. Любая компания или объединение без менеджера в лучшем случае будет функционировать, используя только часть своего потенциала, а в худшем – вообще прекратит свое существование.

Управленец – это не только человек, ведущий за собой других, что, собственно, и обозначает данное слово. В его компетенции входит также умение не поддаваться панике и решать несколько срочных вопросов одновременно. Но, пожалуй, самое главное, что управленец еще и контролирует своих подчиненных, т. к. любая система без надзора и поддержки постепенно разрушается.

Все это особенно актуально для нашего менталитета, в котором отсутствует любовь к планомерному труду и работе строго по инструкциям.

Еще одна проблема состоит в том, что современный мир во многом искусственен и основывается на урбанистической цивилизации, что сказывается и на построении иерархической лестницы. Если раньше для управленца незыблемым было лидерство по характеру, то сейчас на первый план нередко выходят профессиональные качества работника.

Например, начальником отдела продаж могут сделать просто лучшего продавца, который, конечно, является мастером своего дела, но совсем необязательно сможет стать хорошим организатором и лидером. Известны случаи, когда прекрасный специалист оказывался беспомощным при назначении его на управленческий пост.

В книге мы расскажем:

- как отобрать и подготовить управленца;
- как самому стать эффективным руководителем;
- как развить свои лидерские навыки и управленческие компетенции.

Прочитайте книгу до конца, обязательно посмотрите видеоуроки, которые мы рекомендуем к просмотру. Развивайте свои управленческие компетенции, руководите эффективно!

*Артем Богач*

*Гали Новикова*

*(артбизнесконсалтинг. рф)*

## Глава 1. Об управлении

### 1.1. Формальный лидер не всегда лучший управленец

*Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.*

*Публий Сир*

В этом разделе мы расскажем о том, как отобрать или подготовить управленца.

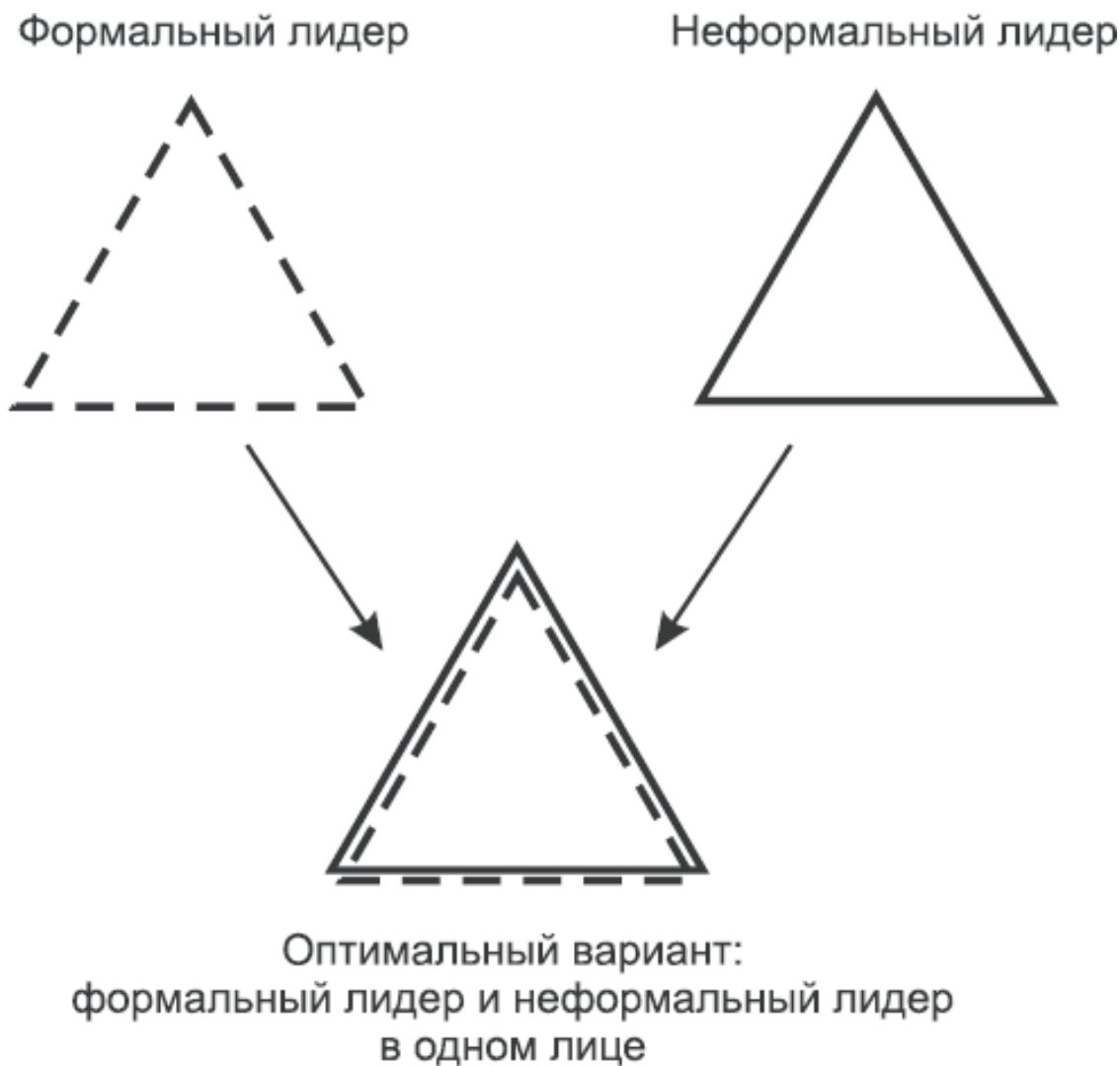
Обычно встречаются три категории управленцев:

- Формальный руководитель – начальник, назначенный вышестоящей инстанцией и необязательно являющийся лидером по своему характеру.
- Неформальный лидер – сотрудник, уважаемый коллективом за природные свойства характера.
- Эксперт – профессионал в своей отрасли, к которому часто обращаются за консультациями.

Оптимальный вариант – сочетание всех трех видов в одной личности (рис. 1.1).

Дело в том, что люди привыкли оценивать друг друга невербально, т. е. подсознательно и на основе врожденных инстинктов, для которых формальная иерархия не является значимой. Сотрудники и сами затруднились бы объяснить, почему одного человека уважают, хотя он не начальник, а другого – нет, даже если это официально признанный директор.

На подсознательное восприятие влияют жестикация, осанка и взгляд, т. е. выражение на невербальном уровне той подсознательной самооценки, которую имеет каждый из нас.



**Рис. 1.1.** Формальное и неформальное лидерство

Иными словами, **окужающие воспринимают человека, основываясь на его собственном мнении о своем месте на незримой, однако отчетливо ощущаемой всеми иерархической лестнице.**

И эта оценка не зависит от нашего отношения к человеку. Причем, если жесты еще можно отработать, то осанка, взгляд и голос зависят от внутренних установок (самооценки) человека.

Подсознание оценивает множество параметров, которые не воспринимаются сознанием, и на их основе выносит свой вердикт. И, конечно же, это влияет на работу всей системы – предприятия, компании, отдела. Указания одного человека – истинного лидера – подчиненные будут выполнять охотно, воспринимая его как авторитетную личность, а также будут сплочены им, как «стержневой» фигурой, формируя крепкий коллектив.

Приказы другого начальника будут выполняться неохотно, даже при угрозе дисциплинарных взысканий. Человек – во многом эмоциональное существо, особенно в нашей стране, где личные отношения всегда были на первом месте, в отличие от деловых. И это необходимо принимать во внимание.

Искусство руководителя высшего звена – найти, организовать и проконтролировать людей, которые будут делать за него работу для достижения целей компании (или собственных).

## Цитата

Ничего не делай сам, если есть хороший зам.

На тренингах я прошу участников – действующих руководителей – предложить формулу идеального управленца. На сколько процентов он должен быть руководителем, на сколько лидером и на сколько экспертом. Участники предлагают различные варианты, основываясь на личном опыте, кто-то на первое место ставит лидерство, кто-то качества эксперта. Когда я привожу **формулу идеального управленца**: 60 % – это руководитель, 30 % – лидер, 10 % – эксперт, то сталкиваюсь с несогласием: «Как же так? Разве не нужно быть лидером и разбираться в тонкостях технологического процесса?»

Согласно исследованиям Fortune, большинство эффективных руководителей – мужчины в возрасте более 50 лет, без высшего образования и специальных навыков. Что это означает? Лишь то, что эффективные управленцы сами ничего не умеют делать и не обладают специальными знаниями. Все, что они умеют, – заставлять других выполнять свои приказы и подчинять себе людей.

Генри Форд, по словам современников, был неприятным в общении человеком. Журналисты называли его и неучем, и тираном, и бессердечным старикашкой. Обвиняли его в неграмотности и необразованности. Однажды Форд собрал пресс-конференцию и сообщил журналистам, что они могут задавать ему любые вопросы. Когда ему задавали юридический вопрос, он вызывал юриста, когда бухгалтерский, то бухгалтера и т. п. В конце пресс-конференции Форд сказал журналистам: «Вы удовлетворены? Для того чтобы управлять компанией, мне не нужно разбираться во всех вопросах, для этого у меня есть люди, каждый из которых отлично знает свое дело».

Основываясь на личном опыте управления проектами, скажу, что управленцу обязательно нужны лидерские качества и, конечно, он должен владеть определенными знаниями. Но в первую очередь, он должен быть руководителем: создавать стратегию предприятия, планировать, грамотно управлять людьми. Вот его основная задача. Я понял это, работая в инвестиционной компании, в то время, когда возглавлял проекты по приобретению крупных пакетов акций, покупке заводов и крупных предприятий от Краснодара до Красноярска и от Волгограда до Салехарда и руководил группами людей более 100 человек.

Итак, эффективный управленец должен сочетать в себе качества руководителя и лидера. Но, как утверждает известный специалист по управлению Ицхак Адизес, такая личность встречается крайне редко, и делать ставку на ее подбор не стоит. Обычно человек хорош в чем-то одном. Другой вопрос, что он сознательно может развивать те качества и компетенции, которых ему не хватает. Исследователь утверждает, что «одиночка» не может решить все проблемы компании. С другой стороны, ему и не нужно это делать, главное – наладить работу так, чтобы все вопросы решались узкими, квалифицированными специалистами.



*Комментарий Гали Новиковой:*

В психологии есть термин «амбидекстрия», который означает одинаковое владение правой и левой рукой. Значит, можно иметь развитые правое и левое полушария одновременно. Быть и логиком, и творческой личностью сразу. Уметь все анализировать, взвешивать и при этом творить

так же легко и непринужденно. Проведем с этим фактом параллель: в одном управленце может совмещаться формальное и неформальное лидерство.

Но это мои догадки и предположения. Опыт коучинга руководителей показывает, что люди, если захотят, успешно меняются и достигают желаемого.

Существует и другой подход. Прочитала недавно книгу Адама Латински «Внутри "Apple"» (ООО «Издательская Группа "Азбука-Аттикус"», 2012). Автор рассказывает о принципах и ценностях управления Стива Джобса в своей компании, размышляет о подходах к задачам и сотрудникам. Так вот, Латински говорит о том, что Джобе не требовал от управленцев компетентности абсолютно во всех вопросах.

«Подход «Apple» к управлению идет вразрез со всем, чему учат вот уже сто лет в бизнес-школах цивилизованных стран, в частности с концепцией общего руководства...». Было неприемлемо, «когда управление осуществляют профессиональные менеджеры с одинаково хорошо развитыми полушариями мозга, а потому способными в данный момент решать вопросы с недвижимостью, через минуту – с поставками, еще через минуту – с рекламой, а затем с финансами».

Сам Джобс с презрением относился к общему руководству и всегда поддерживал идею узкого профессионализма сотрудников. Можно долго рассуждать, правилен ли такой подход. Думаю, что по одному критерию «развитие компетенций управленцев» нельзя делать вывод о результативности компании.

В «Apple» сыграла роль в успехе не только узкая заточенность менеджеров, а еще и «ясные задачи, стремление к простоте, индивидуальная ответственность, непрерывная обратная связь, четкие цели», – пишет Адам Латински. А мне кажется, еще помогла сильная энергетика лидера, которая подпитывалась идеей, сделать продукт, совершенный для клиентов.

Если же управленец будет вместо налаживания и координирования системы заниматься решением всех вопросов, речь, скорее, идет об эксперте. Слово и понятие «компания» само по себе означает группу людей, а не одного человека.

## Шутка

Спокойная работа, хорошая зарплата, добрый начальник, – что еще надо человеку, чтобы наслаждаться бездельем?

Для того чтобы эффективно управлять людьми, нужно в первую очередь быть руководителем, осознавать всю полноту своей власти и опираться на нее. Умение строить отношения с людьми, быть экспертом в определенных областях – это тоже важно, но не настолько. Грамотный руководитель при необходимости может нанять себе в команду подконтрольных менеджеров и грамотных экспертов.

## 1.2. Лидерство предполагает повышенную ответственность

*Цена величия – ответственность.  
Уинстон Черчилль*

Необходимо помнить, что лидерство, кроме несомненных «плюсов» (власть, полномочия, улучшенные условия), имеет и «минусы», к числу которых можно отнести повышенную ответственность. Если рядовой продавец, выполнив план, может спокойно ехать домой, лидер должен постоянно думать о глобальных задачах и методах их осуществления. Если на каждого сотрудника ложится ответственность за его личный участок работ, то на лидера – за отдел или компанию в целом.

### **У лидера и исполнителя разный уровень задач.**

Многие полагают, что рабочий день управленца состоит из неспешного обдумывания заранее расставленных вопросов, планирования и, наконец, принятия решений. А на самом деле он состоит из потока проблем, не имеющего ни конца, ни начала. Приоритетность экстренных вопросов приходится определять на ходу, нередко приходится синхронно решать несколько проблем, одновременно общаться со многими людьми. На обдумывание зачастую практически не остается времени, но ответственности это не снимает.

Готов ли человек, понимая все это, занять пост руководителя? Настоящий управленец всегда ответит «ДА», пройдя, таким образом, «проверку на входе». Что ж, в таком случае продолжаем изучение лидерства и руководства.

### **Совет**

Посмотрите видеоурок Артема Богача о развитии ответственности «Определись! Кто ты Жертва или Ответственный участник?» на сайте **артбизнесконсалтинг. рф** в разделе «Бизнес ТВ».

### 1.3. Управление с точки зрения психологии

С психофизиологической точки зрения лидер и руководитель представляют собой **правое и левое полушария головного мозга**.

Как известно, правое полушарие отвечает за интуицию, эмоции, в общем, за все иррациональное. Левое же полушарие является аналитическим и отвечает за логику (рис. 1.2).

Как видим, правое и левое полушария отвечают за качества, которые зачастую противостоят друг другу. Анализ трудно, иногда невозможно совместить с чувствами, а творческое начало может быть «убито» логикой. Тем не менее, достижение гармонии возможно.

<b>РАЗУМ</b> Левое полушарие <ul style="list-style-type: none"><li>• ЛОГИКА</li><li>• АНАЛИЗ</li><li>• ПОДСЧЕТ</li></ul>	<b>ЧУВСТВА</b> Правое полушарие <ul style="list-style-type: none"><li>• ЭМОЦИИ</li><li>• ЧУВСТВО</li><li>• ТВОРЧЕСТВО</li></ul>
<b>РУКОВОДИТЕЛЬ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ЦЕЛЬ</li><li>• ПЛАН ДЕЙСТВИЙ</li><li>• СТАНДАРТЫ</li></ul>	<b>ЛИДЕР</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ВИДЕНИЕ</li><li>• ВОВЛЕЧЕНИЕ</li><li>• МОТИВАЦИЯ</li></ul>

**Рис. 1.2.** Зоны влияния правого и левого полушарий на жизнь человека

**Идеальный управленец сочетает в себе как логику, так и эмоции.**

Вспоминается Наполеон Бонапарт, с одной стороны, его одержимость, безграничная вера и страсть, с другой, – трезвый ум и холодный расчет.

Наполеон был великолепным стратегом: планировал крупные кампании, мыслил в масштабах мира (вспомним его идею о Соединенных Штатах Европы), умел вдохновенно мотивировать армию и в то же время можно удивляться его вниманию к деталям и мелочам, например, он досконально помнил количество поставленного в армию снаряжения, число отлитых пушек, выданных денег и т. д.

#### Совет

Посмотрите видеоурок «О развитии управленческих компетенций, 1-я часть» на сайте [артбизнесконсалтинг. рф](http://artbizneskonsalting.ru) в разделе «Бизнес ТВ».

## 1.4. Лидер и руководитель

*Слово «Лидерство» в лексиконе человека относится к разряду тех, которые ему больше всего непонятны.*

*Л. Рон Хаббард*

Сначала приведем два определения.

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом и обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях. (Адольф Хараш).

Задачи руководителя – создание стратегий, планирование, постановка задач, делегирование, контроль, обучение, принятие решений.

Задачи лидера – влиять, вести за собой, предьявлять модель, поддерживать, заботиться, мотивировать и т. д.

### Случай из жизни

Начальник подходит к сотруднику:

– Зайди ко мне в кабинет на пару слов.

Тот через несколько минут заходит и слышит:

– Ты уволен!

– Уважаю! Сказал «на пару слов», и точно – в два слова уложился!

Теперь сравним подход лидера и руководителя к одним и тем же вопросам. Делая краткие выводы, покажем, как по-разному решают управленческие проблемы формальный (руководитель) и неформальный (лидер).

Убеждения ЛИДЕРА:

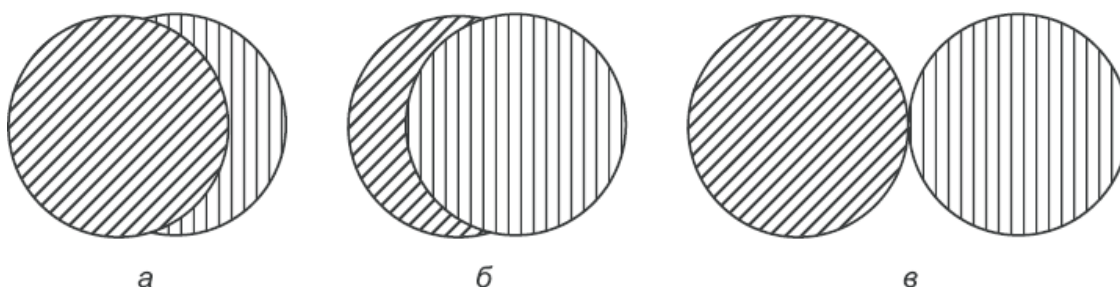
- задает вопрос: «Как вам помочь сделать это?»
- предпочитает наибольший объем добровольной деятельности;
- считает, что люди важнее всего;
- убежден, что конкуренцию нужно приглушать;
- уделяет время людям для поддержки и вдохновения;
- ищет последователей для продвижения хороших идей;
- придерживается мнения, что компания – «сад», а я в ней садовник;
- принимает людей разными; гибкость позволяет найти общий язык со всеми;
- наблюдает за развитием человека как личности.

Убеждения РУКОВОДИТЕЛЯ:

- спрашивает о результатах: «Ты сделал это?»
- измеряет результат объемом продукции, выпускаемой за один человеко-час;
- считает, что люди – всего лишь ценный ресурс («оборудование»);
- создает конкуренцию между работниками;
- предпочитает общение с людьми как элемент решения задач; прибегает к делегированию;
- ищет последователей для поддержания обязанностей, предписанных свыше;
- убежден, что компания – это «пирамида», я в ней архитектор;
- подбирает людей под себя;

- проверяет, есть ли показатели прибыльности.

Повторим, что идеальный управленец может найти гармонию (рис. 1.3), т. к. крайности, присущие нашему менталитету, одинаково губительны для рабочего процесса.



**Рис. 1.3.** Соотношение качеств руководителя и лидера:

а – хороший руководитель, плохой лидер;

б – хороший лидер, плохой руководитель;

в – идеальный управленец (гармоничное сочетание)

«Стопроцентный» лидер будет действовать порывисто, на основе мгновенно вспыхивающих эмоций, и непоследовательно. Он может придумать отличную идею, но вряд ли сумеет ее реализовать. Это непостоянство, спонтанно возникающие мысли, появляющиеся каждый день, могут охладить пыл сотрудников, т. к., не успев выполнить одно задание, они будут вынуждены приниматься за другое.

«Чистый» руководитель не сможет понимать подчиненных, их эмоции будут для него бессмысленны и неинтересны. Он не способен воодушевлять, вести за собой. Но люди в первую очередь живые, эмоциональные существа, поэтому «правополушарное» лидерство рассматривается в книге первым. Недопонимание такого важнейшего фактора, как человеческий, грозит не меньшими убытками и потерями в работе.

Успех работы сотрудника зависит от комбинаций усилий управленца в рациональном и эмоциональном аспектах управления.

### Совет

Посмотрите видеоурок с мастер-класса «Как стать успешным лидером и эффективным руководителем?» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ».

## 1.5. Качества, необходимые хорошему руководителю

*Уметь освободиться от бремени мелочей – вот существеннейшее качество для руководителя.  
Платон Керженцев*

### Шутка

В офисе стояла такая тишина, что было слышно, как на пластиковые карточки приходит зарплата...

Человека можно тестировать с помощью различных методик, охватывающих все качества личности. В результате получается более-менее объективная оценка за счет совмещения результатов отдельных исследований. С научной точки зрения людей принято делить на типы, подтипы, группы, подгруппы и т. д.

Например, можно быть экстравертом или интровертом (рис. 1.4). Первый тип, как нам известно, подразумевает человека открытого, не боящегося показать себя, свой мир. Он смелый и нестеснительный в общении, активный, «громогласный».

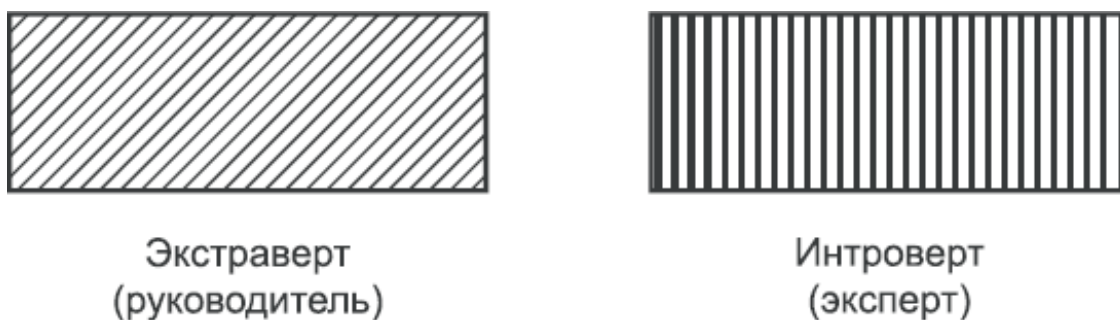


Рис. 1.4. Экстраверт и интроверт

Второй же закрыт, предпочитает созерцание действию и занимается своими внутренними проблемами. Он более стеснителен, робок и тих. **Естественно, руководителю лучше всего быть экстравертом** – любить общение, уметь повысить голос и не стесняться это делать.

Интроверты тоже пытаются занимать управленческие должности, и иногда им это удается. Но для них это, как правило, непосильная ноша. Руководство их тяготит. Они совершенно не испытывают радости от командования. Им, скорее, подошла бы работа эксперта в какой-либо отрасли. Сосредоточенные на себе или на какой-то одной проблеме, они достигают хороших результатов в этой области. Если же человек занимается не своим делом, он не сможет обрести гармонию.

Например, в муравейнике есть разные виды муравьев: одни строят, другие воюют, третьи охраняют, четвертые занимаются личинками и т. д. Система хорошо функционирует, когда каждый выполняет свою задачу. Если же, скажем, рабочий захочет стать воином, от этого будет мало толку. Воевать он не сможет, т. к. приспособлен для других дел, поэтому недостаточно большой и сильный. А вот муравейник (система) потеряет строителя, который мог бы внести свой вклад в достижение общей цели.

**Система гармонична, когда каждый находится на своем месте и занимается своим делом.**

В наше время все стремятся стать бизнесменами и руководителями. Но для кого-то было бы лучше место квалифицированного эксперта – более востребованного и ценимого, чем руководитель, не занимающийся своим личным и профессиональным развитием.

Но это еще не все. Одни люди воспринимают окружающую среду (мир) как благоприятную, другие – как неблагоприятную (рис. 1.5). Самое интересное, что **лучших достижений в плане руководства добивается человек, воспринимающий окружающую среду как неблагоприятную.** То есть как потенциально враждебный мир, полный опасностей и трудностей, которые нужно преодолевать.



**Рис. 1.5.** Восприятие мира человеком:  
а – как неблагоприятной среды;  
б – как благоприятной среды

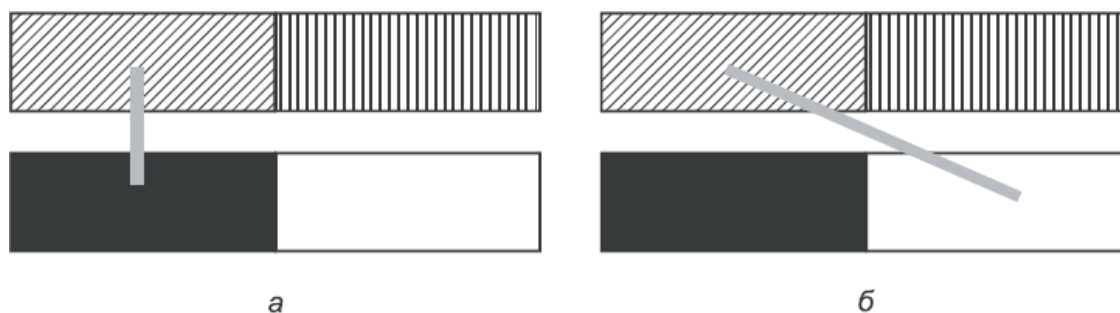
Потому он и борется с препятствиями, что они для него существуют. Человеку, который воспринимает мир как благоприятную среду, в чем-то легче жить. Но и, соответственно, он мало чего достигает, т. к. не видит вокруг себя барьеров, через которые надо прыгать. В его мире нет «финишной ленточки», нет и «окопов с колючей проволокой». Но нет и приза.

Руководитель, видящий мир как череду испытаний, с подозрением воспринимает и людей. Он не относится к ним с добротой, с пониманием. Он достаточно жесткий. Для него люди – бездельники, безответственные личности, которых нужно подгонять. И вот поэтому он как руководитель и добивается лучших результатов. Это, скажем так, человек с врожденным «стимулом» в руке. Он и прирожденный контролер, и мотиватор. Он может принимать решения, не нравящиеся другим людям. Впрочем, любой человек с лидерскими качествами может принимать непопулярные решения как в личной жизни, так и в делах.

### Случай из жизни

Бухгалтер Сидоров при получении паспорта по привычке поставил подпись своего директора.

Мы должны помнить, что в мире редко встречаются чистые виды. Например, в одном человеке могут быть и экстраверт, и интроверт – все дело в процентном соотношении. Оно и определяет по большей части его характер. Также все зависит от настроения, условий жизни, окружающей среды. Поэтому мы делаем упор на какой-то части личности, считая ее определяющей (рис. 1.6).

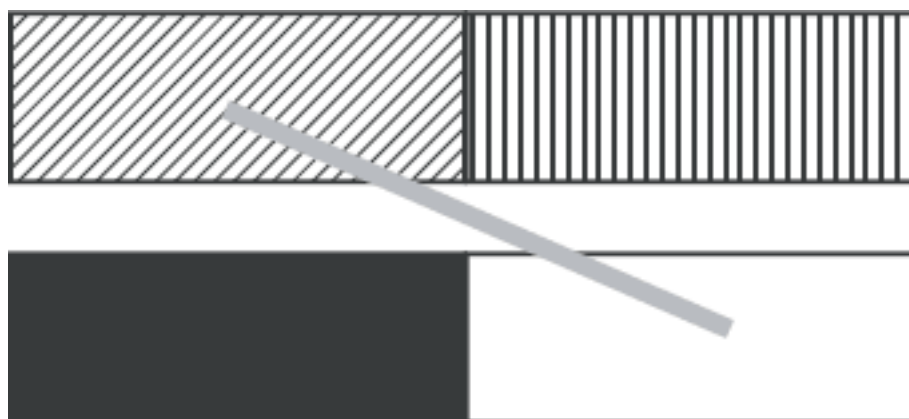


**Рис. 1.6.** Сочетание качеств для хорошего управления:

а – гарантированно хороший руководитель;

б – возможно хороший руководитель

Но человек – не математическая модель. К тому же следует принимать во внимание то обстоятельство, что в жизни нет и абсолютных правил без исключений. Встречаются (правда, редко) руководители, оценивающие мир как благоприятную среду. В то же время, экстраверт, смотрящий на мир как на благоприятную среду, может стать отличным продавцом (рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Сочетание качеств отличного продавца

Бессмысленно волевым решением ставить отличного продавца на пост руководителя. Хорошего продавца потеряем – это точно. А то, что из него выйдет хороший руководитель, совершенно не факт.

Нужно отметить, что людей в целом и руководителей в частности нельзя ранжировать по какому-то одному главенствующему параметру. Человек представляет собой довольно сложную структуру, которая имеет множество разнообразных параметров. Помимо описанных ранее категорий «лидер» и «руководитель», «экстраверт» и «интроверт», существует еще и такое деление: «ориентация на решение задач» и «ориентация на построение отношений».

Руководители первого типа предпочитают, прежде всего, ясную и четкую постановку целей, вовлекают всех сотрудников в решение задач. При этом они стремятся, чтобы в итоге достигался консенсус и никто из сотрудников не чувствовал себя ущемленным.

Руководители второй категории делают упор на построение жизнеспособной системы, в которой каждый из сотрудников может полностью проявить свои способности и возможности. Такой начальник стремится избегать авторитарности и старается поддерживать инициативу своих подчиненных.

Естественно, что можно и нужно совмещать оба принципа, создавая открытые и сильные коллективы, готовые фокусировать все свои способности на поставленной управленцем

задаче. В любом случае первый руководитель, прежде всего, будет добиваться от подчиненных решения поставленных задач, а второй – захочет, чтобы его «команда» была сильной.

### Случай из жизни

На работе переругались все женщины. Чтобы восстановить порядок, вызвали начальника цеха, но сотрудницы все равно кричат, перебивая друг друга.

– Тихо! – потеряв терпение, крикнул начальник. – Пусть говорит та, которая всех старше!

И тут наступила тишина...

Упомянутое ранее деление тоже условно, поскольку цели и задачи у компаний на разных уровнях и в разное время отличаются (рис. 1.8).

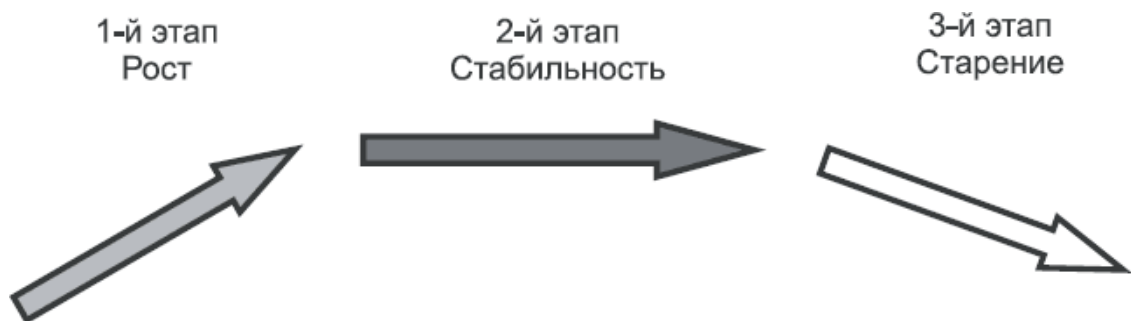


Рис. 1.8. Этапы жизненного цикла компании

Следовательно, вместо поиска универсального менеджера целесообразно найти узкоспециализированного (здесь мы говорим о кризис-менеджерах). Их привлекают, например, когда начался процесс «старения» компании, работники трудятся вяло, и спасти положение может только жесткая ориентация на решение задач. То есть нужна авторитарная модель управления.

По оценкам немецких исследователей, изучивших историю управления последних трех-четырёх десятилетий, подобный метод дает практически 100 %-ную эффективность при выходе из кризисных ситуаций. Объяснение таково: ресурсы в стареющей системе обычно исчерпаны, интересы руководителей различного уровня не совпадают, а рядовые сотрудники растеряны и не знают, чего ждать от будущего.

Рассмотренная модель универсальна, и ее с легкостью можно переложить на исторические реалии и обратно. Вспомните, к примеру, падение Рима и образование Византийской империи.

В кризисной ситуации игры в демократию крайне опасны, и положение может спасти только авторитаризм – единоличная власть. Полномочия в руках одного человека. Согласно канонам «лечения» разобщенный топ-менеджмент компании полностью заменяется.

### Случай из жизни

– Так, в делах фирмы последнее время воцарился полный застой. У кого-нибудь есть интересные и свежие идеи?

– А давайте выпьем пива! По такой жаре это самое то, плюс к тому пятница сегодня как-никак.

– Да, интересная идея. А вот в чем ее свежесть?

– А мы свежего пива купим!

Возьмем другую, противоположную ситуацию – молодая компания, переживающая бурный рост. Эта энергия может «разорвать» компанию, если к тому времени она не будет скреплена прочными, но невидимыми «цепями» доверительных, открытых отношений между ее участниками. Поэтому на данном этапе нужен управленец, ориентированный на создание отношений.

И наконец, третий случай – этап стабильности, когда компания уже выросла, но еще не дряхлеет. В это время необходимо стандартизировать и систематизировать накопленное, чтобы во всех филиалах компании наблюдалось единообразие и все они стали частью единой системы, а не разрозненными, самостоятельными участками. И вот здесь требуется управленец, способный построить подобную систему, человек, который может видеть процессы и встраивать их в работу организации. Такому руководителю в большей мере необходимо умение работать по технологии, шаг за шагом.



*Комментарий Гали Новиковой:*

В 2011 году Гарвардская школа бизнеса проводила исследование на тему «Каким будет менеджер в 2020 году?» Вот к каким выводам они пришли:

- образованный;
- открытый, умеющий работать со своими эмоциями;
- имеющий аналитическое мышление;
- гибко решающий проблемы;
- умеющий выстраивать отношения с людьми, не резкий в своих суждениях.

Судя по прогнозам, это будет немолодая женщина, работающая в транснациональной компании, базирующейся в Азии.

### **Совет**

Посмотрите видеоклип «О развитии управленческих компетенций, 2-я часть» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ»: [http://abc-rus.com/Business\\_TV/detail.php?ID=294](http://abc-rus.com/Business_TV/detail.php?ID=294).

### **Выводы:**

- Основные функции руководителя: планирование, определение стратегий, постановка целей, умение решать проблемы, ставить приоритеты и делегирование. Кроме того, в компетенцию лидера входит мотивирование персонала, влияние, «вдохновение», обратная связь, контакт с людьми для создания результативной команды и правильного климата в коллективе.
- Идеальный управленец – это тот, кто умеет в зависимости от задач компании в текущий период времени сочетать в себе компетенции руководителя и лидера.
- Однозначных ответов, каким быть управленцу, не было, и быть не может – многое зависит и от конкретной ситуации, и постановки задач.

## Глава 2. Планирование

*Если хорошо спланировать – чудеса получаются.*  
**Нейах**

*Хорошо спланировано – наполовину сделано.*  
**Народная мудрость**

### Шутка

Время до сдачи любой работы делится на два периода:

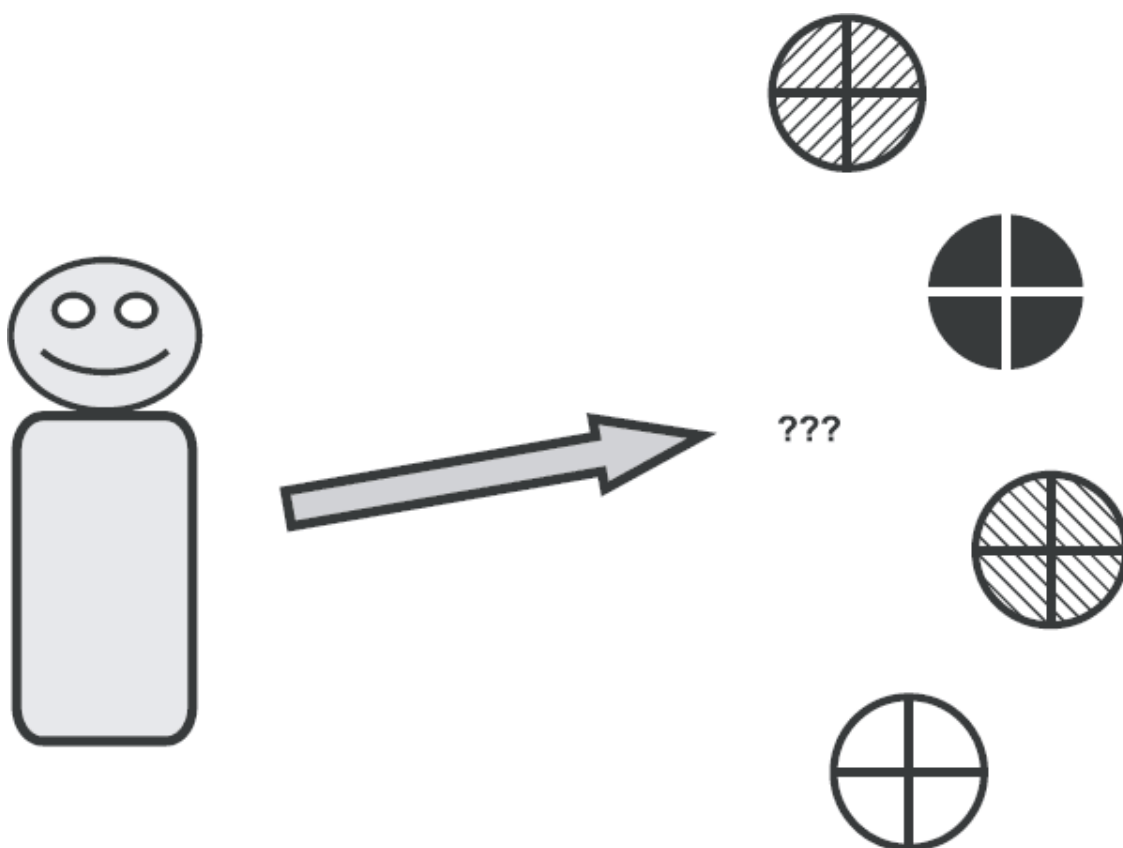
1. Да ладно, еще полно времени;
2. А-а, опаздываем!!!

## 2.1. Алгоритм компетенции «Планирование»

Наш опыт показывает, что компании часто заказывают тренинги по развитию лидерских компетенций, но редко обращают внимание на планирование, входящее в обязанности руководителя. Как будто с планированием в России все в порядке, хотя, на деле это совсем не так.

**С помощью харизмы можно управлять людьми, но нельзя управлять делами.**

Каждому человеку, и руководителю в том числе, очень важно уметь определять цели и выделять среди них истинные (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Множество целей

Приведем примеры из жизни, понятные многим. Например, женщине хочется выйти замуж. Вроде бы цель. Но на поверку выясняется, что ее истинное намерение – иметь штамп в паспорте, чтобы не отставать от подруг. Или же еще глубже – женщина хочет забеременеть. Но радости материнства здесь уже целью не являются. Для нее это возможность выйти замуж, чтобы опять же не отличаться от подружек в плохую сторону.

## **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.