**Характерные черты лидера в менеджменте**

Григорий Николаевич Фидельман, председатель правления "Московского перестраховочного общества", Вице-президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС), член Экспертного совета по страхованию при Госдуме РФ.

Мы рассматриваем лидерство как ключевой метод менеджмента и видим в нем коренное изменение отношений между руководителем и подчиненным. Это глубоко понимал Деминг, который выделил девять признаков лидера; девять его характерных черт.

Лидерство мы рассматриваем как ключевой метод менеджмента. Это глубоко понимал Деминг, разработавший основные представления о лидерстве в современном понимании. Он выделил девять признаков лидера, девять его характерных черт. Они служат координатными осями, в которых описывается лидерство.

Даже зная эти постулаты, все понимают лидерство по-разному. Мы рассматриваем лидерство как альтернативу обычной системе директивного управления, видим в нем коренное изменение самой парадигмы отношений между руководителем и подчиненным. Причем лидер может не иметь каких-то исключительных личных качеств. Он должен обладать только готовностью взять на себя лидерскую ответственность, волей и стремлением к дальнейшей учебе.

Главная цель учреждения лидерства — улучшение системы, т. е. смотреть не на последствия, а анализировать причины. Выяснить и понять, какие проблемы в системе, без людей невозможно. Консультанты рискуют получить искаженную информацию о причинах дефектов, поэтому они здесь неэффективные помощники. Это, конечно, не означает, что они вовсе не нужны ни в каких случаях.

Первое лицо — лидер — способствует возникновению лидерства в компании, создает систему лидерства. Эта система охватывает всех сотрудников компании, она не ограничивается какими-либо уровнями иерархии. То есть это не только удел руководителей различных рангов, имеющих подчиненных. Лидерами должны быть все сотрудники компании. Ведь лидерство — это принятие человеком на себя ответственности за всю компанию, за всю команду, за достижение ею конкретных весомых результатов. Рядовые сотрудники также должны быть лидерами в тех процессах, за совершенствование которых они ответственны» или в возглавляемых ими проектах, ведь лидерство неотрывно от команды, от группы людей, вместе выполняющих одну работу.

Человек, выступающий как лидер, ощущающий себя лидером, имеет КПД 100%, а исполнитель — 3%, как у паровоза. Это различие отражает первичный резерв роста конкурентоспособности и успешности компании, ради которого, даже если нет в лидерстве ничего иного, уже стоит научиться быть лидером.

Среди лидеров нет и не должно быть традиционной иерархии: лидер-начальник — лидер-подчиненный. Иерархия здесь задается системой ответственности — у одних лидеров она более широкая, у других более узкая. Лидер с большей ответственностью не может дать указание лидеру с меньшей ответственностью, он может лишь помочь ему понять, как надо действовать, как выйти из тупика. Само же отличие в ответственности проистекает из доступности информации, уровня знаний и компетенций, отчасти, традицией. В сетевых организациях будущего такие отличия, видимо, сотрутся.

Нельзя и действовать через голову лидера, когда руководитель более высокого ранга напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника. Статус лидера должен поддерживаться неукоснительно, ибо он, если речь идет о лидерах-рядовых сотрудниках, не имеет никаких формальных признаков — нет административных полномочий, нет должности, предполагающей наличие подчиненных и т. п. Конечно, ответственность предполагает полномочия, а полномочия влекут за собой ресурсы.

Учреждение лидерства, однако, не означает полного упразднения административных методов. Их формальная часть все-таки остается. Остаются приказы, правда, цель их меняется радикально — это уже не указание как действовать, даже если сотрудник не согласен, а констатация достигнутого консенсуса о путях и методах решения той или иной задачи. Достижение согласия происходит при «мозговых» штурмах, в рамках командной работы. Сами же приказы теперь обеспечивают лишь формальное соблюдение юридических норм и механизмы прослеживаемости.

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционное лидерство | Лидерство по Демингу |
| Вождь | Подчеркнутое отсутствие вождизма |
| Харизма | Харизма, если и не вредит, то и не помогает, так как создает барьер между лидером и членами его команды |
| Директивность каждого слова | Не нуждается в распоряжениях |
| Его все слушают | Слушает сам |
| Следит за тем, как за ним «ухаживают» | Сам помогает людям |
| Подозрения, боязнь интриг | Доверяет людям |
| Все решает сам | Помогает людям самим выйти на хорошие решения |
| Произвольно вмешивается в любые процессы | На основании статистических методов умеет понять, что относится к вариабельности процессов |
| Преданность подчиненных | Активность, инициативность, готовность брать ответственность |
| Его боятся | Ему доверяют |
| Предполагается, что лидер все знает лучше подчиненных, что, собственно, дает ему основания для вмешательства в их деятельность | Подчеркивает, что не является самым компетентным лицом в решении конкретных вопросов |

Лидерство зачастую воспринимается как нежелательная дополнительная ответственность, новая нагрузка. Не все готовы брать на себя бремя лидерства, так как оно требует работы мысли, активности, инициативности. Как все-таки побудить людей к стремлению стать лидерами? Все опять начинается с первого лица. Принцип выращивания лидерства — начни с себя. Асимметрии в отношениях начальник — подчиненный здесь в принципе не может быть.

Не так давно было проведено специальное анкетирование, в котором сотрудники фирмы оценивали по пятибалльной системе наличие всех девяти признаков лидера у президента компании, членов правления и руководителей управлений. При этом ни в коем случае нельзя было исключить из анкеты первое лицо. Более того, программу улучшений своей деятельности с учетом результатов анкетирования он должен был создать первым. Вначале такой шаг кажется рискованным, ведь может пострадать авторитет руководителей. Однако только когда люди убедятся, что для руководителей нет исключений и что они действуют «всерьез и надолго», можно ожидать начала работы сотрудников в желаемом направлении.

Мы вслед за анкетированием лидерских качеств у топ-менеджеров провели анкетирование по поводу качеств лидера у различных сотрудников компании. Участвовали все желающие. Это анкетирование дало нам ряд открытий. Первое из них и самое важное — в фирме все люди, даже работающие в разных и почти не пересекающихся подразделениях, все-таки очень тесно связаны между собой, в том числе обычным человеческим общением, и могут измерять поведение друг друга. Наверное, это не самый точный способ измерения, так как здесь могут сказываться субъективные пристрастия, симпатии и антипатии, но более совершенного метода мы пока не знаем, а этот, при всех его ограничениях, дает много полезной информации, много важных сигналов, прежде всего тем, кто проходит анкетирование. По нашим оценкам, главным образом измерялось отношение человека к другим сотрудникам, в частности, его отзывчивость, готовность прийти на помощь, внимательность, вежливость, умение рассматривать свою деятельность как часть более общего дела, понимание целей работы компании, тех процессов, в которых человек участвует своим трудом, и т. д., то есть все, что обычно находится за пределами внимания менеджеров.

Нужно сказать, что для этих людей анкетирование было своего рода испытанием, ведь каждый имеет определенное мнение о самом себе, о своих сильных и слабых сторонах, о своем характере. Для многих результаты анкетирования оказались более чем неожиданными, на первом этапе было просто отторжение. Пришлось провести не одну беседу с глазу на глаз, пришлось первому лицу начать говорить о своей программе улучшений, только после этого началось осмысление, началось составление и реализация программ улучшений самих членов правления, а затем и составление таких программ их подопечными.

По своему опыту можем сказать, что построить систему бизнес-процессов было легче, чем создавать систему лидерства. Лидерство — очень деликатное и хрупкое «растение», загубить можно в один момент, а выращивать надо годами. И всего одной ошибки достаточно, чтобы не просто откатиться назад, а вернуться к гораздо менее удобному старту, чем тот, с которого все начиналось. Здесь как нигде требуется «адское» терпение. Сдерживать свои эмоции, тщательно выбирать слова, чтобы, не дай бог, не обидеть человека, и даже, если он сорвался, нагрубил, снова терпеть. Обратной дороги просто нет.

Шаги по формированию системы лидерства.

1. Нужно проговорить, при этом не один раз, все девять признаков, сформулированных Демингом, добиться понимания их сущности. 2. Нужно помочь людям понять философию менеджмента. 3. Сформулировать и довести до каждого, что же фирма от него ожидает. 4. Изменить поведенческую модель первого лица:

четкое и неукоснительное соответствие слов и дел. Каждое, даже малейшее отступление от этого правила, отбрасывает всех назад;

готовность первым сделать то новое, к чему призывает, показать пример, научить. Так, именно первому лицу пришлось самому проходить с лидерами бизнес-процессов все стадии работы по их описанию и совершенствованию;

недопустимость оценки сотрудников. Лучше отказаться даже от мысленных оценок, потому что невербальные методы передачи информации могут подчас сказать людям больше, чем самые жесткие слова;

вежливость в любых ситуациях, недопустимость срывов, крика, оскорблений.

5. Разъяснение всем миссии, видения, стратегических целей организации. Без знания и понимания основ корпоративной культуры человек не может быть лидером, иначе есть опасность, что он заведет свою команду не туда. 6. Открытость всей информации, т. н. «информационная прозрачность». Человек, лишенный хотя бы части существенной информации, не может быть лидером. 7. Создание системы, при которой все решения принимаются коллегиально с учетом мнения каждого, в ходе четко организованной дискуссии.

Рассмотрим теперь отдельные черты лидера более подробно.

1. Понимает, как работа его группы сочетается с целями компании

Один из ключевых моментов лидерства. У нас он пока еще не реализован в полной мере, в значительной степени мы еще нащупываем, как это можно сделать.

Что уже сегодня очевидно? Надо, чтобы цели компании были достаточно четко сформулированы через определение миссии, через выработку видения и стратегии развития. Причем существуют различные подходы к тому, как это следует делать. Некоторые специалисты считают, что миссия должна быть задана коллективу собственниками фирмы, в крайнем случае, менеджментом, то есть, по существу, спущена сверху. Мы пошли иным путем. И миссию, и видение, да и стратегию разрабатывали, практически, всем коллективом. Например, определение миссии родилось после нескольких мозговых штурмов, в которых участвовали представители всех подразделений. Причем «последний и решительный» в этом смысле штурм оказался самым кратким по времени: где-то за полчаса коллективными усилиями родилось определение, которое сразу всем понравилось. Но эта кажущаяся легкость объясняется тем, что все участники штурма уже были в теме и на предыдущих штурмах отбросили явно тупиковые варианты. Потом о миссии говорили на выездных семинарах, где присутствовали все сотрудники компании. Миссия была вывешена в Outlook, где о ней мог узнать каждый, в обязательном порядке с ней знакомятся все новые сотрудники.

Такой подход предполагает, что все сотрудники готовы воспринимать себя как совладельцев бизнеса.

Безусловно, недостаточно просто сформулировать цели, важно добиться их одинакового понимания всеми сотрудниками и, прежде всего, лидерами. Это последовательная, достаточно долгая и требующая большого терпения работа. По существу, речь идет о максимально возможном совмещении целей фирмы и индивидуальных целей сотрудников. Такое совмещение является одним из ключей к успеху.

Второй важный шаг, который, видимо, должен быть сделан тоже в обязательном порядке — это выработка миссий отдельных подразделений. Этот этап был, пожалуй, самым трудным. Во-первых, многие сомневались в целесообразности проведения такой работы вообще, мол, зачем это нужно, если есть миссия компании в целом. Но оказалось, что эта работа очень полезна. Люди увидели, как цели подразделений, в которых они работают, сопряжены с общими целями компании. Для целого ряда подразделений открылась подлинная цель их деятельности, свободная от технологических деталей. Это было целым открытием, что миссия конкретного подразделения заключается не в том, чтобы просто готовить некие документы, а в том, чтобы при помощи этих документов решать важные, в том числе экономические задачи.

Вначале было предложено, чтобы миссии подразделений формулировались на собраниях их сотрудников. Но очень скоро выяснилось, что большинство команд попали в тупик — столь нетривиальной оказалась эта задача. Поэтому в дальнейшем стали продолжаться разработки на собраниях лидеров. И тут дело пошло быстрее, потому что сотрудники других подразделений подчас более конкретно понимали миссию соответствующего отдела или управления.

Каждый лидер должен сам все это знать и понимать, чтобы изложить своим сотрудникам.

Третий шаг — совместное обсуждение целей развития компании на ближайший год, а затем выработка целей каждого подразделения, исходя из общих целей организации, совместная работа по формированию бюджета компании. Когда бюджет известен всем в компании, то каждый может увидеть свою роль в решении бюджетных задач.

Четвертый шаг — формулирование миссии бизнес-процессов. Здесь, как ни странно, оказалось проще всего, миссия бизнес-процессов заключается в достижении ожидаемого качества. Вообще же должна быть создана четкая система увязывания целей и обратной связи по ним.

2. Работает с предшествующими и последующими стадиями процесса

Это, на наш взгляд, один из аспектов предыдущего тезиса, обращенный к конкретным людям. Все сотрудники компании должны быть одной командой, идти к общей цели, а это без учета тех процессов, которые предшествуют или начинаются после данного процесса, либо идут параллельно ему, невозможно.

Когда учреждается и описывается бизнес-процесс, то там этот тезис надо реализовать. Форма реализации может быть разной, но нам очень понравилось предложение, которое мы услышали на одной из конференций по качеству — составлять паспорт бизнес-процесса, в котором указывать, предшествующие процессы и их лидеров, последующие процессы и их лидеров, а также процессы, с которыми он пересекается. Лидеры и команды бизнес-процессов должны постоянно общаться друг с другом, совместно вырабатывать программы улучшений или, по крайней мере, советоваться друг с другом, согласовывать намечаемые изменения.

Это отнюдь не банальная задача. Здесь требуется внедрять, вплетать эту систему отношений в культуру фирмы.

Но надо прямо сказать, что мы понимаем это положение Деминга более широко. Для нас это правило, относящееся не только к процессам, но и ко всем направлениям работы компании и видам деятельности наших сотрудников. Как минимум — обязательное согласование, а лучше — общая командная работа. В японской системе управления "кайдзен" эта задача решается с помощью так называемого межфункционального менеджмента, в рамках которого менеджеры различных направлений обязаны совместно прорабатывать вопросы, выходящие за границы подразделения или направления работы.

Возвращаясь к рассматриваемому положению, надо подчеркнуть, что люди, работающие в предшествующих процессах, должны знать, хотя бы в самых общих чертах, что происходит в последующих, какие функции выполняют там конкретные люди. Последующие процессы должны выстраиваться с учетом предыдущих. Казалось бы, банальная истина, но, если вникнуть более глубоко в то, что происходит в фирме, разделенной на функциональные подразделения, то сплошь и рядом можно увидеть, что сотрудники одного подразделения совершенно не задумываются о том, как их действия отразятся на последующем процессе, очень часто действия сотрудников не состыкованы. В общем, надо, чтобы люди начали «вылезать из своих углов».

3. Пытается создать для всех такую атмосферу, чтобы работа доставляла радость

Пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого и помогает всем совершенствоваться.

Почему вообще об этом надо говорить? Повторим, человек, просто выполняющий свою работу, которая ему не доставляет радости, имеет КПД 3%. Если работает с радостью, КПД возрастает до 100%. Таким образом, создание атмосферы радости всего-навсего может высвободить 97% потенциала человека. Конечно, это утверждение нельзя доказать с математической непреложностью, возможно, здесь есть даже некоторое преувеличение, но тот факт, что человек, работающий с радостью, с энтузиазмом, трудится намного успешнее, на наш взгляд, особых доказательств не требует.

Базовая вещь — человечность подхода. Речь идет о том, чтобы выйти за рамки сугубо служебных отношений, так как в их границах задача не решается. Достичь подобной цели можно лишь при условии, что люди открыты, доверяют другим, заботятся о них, готовы их поддерживать для достижения общего результата. Лидер просто обязан показывать пример того, что требует от сотрудника, завоевывать его доверие. Реализация этого тезиса предполагает серьезнейшую работу над самим собой. Нужно контролировать не только то, что говорится человеку, но и то, как говорится, контролировать невербальные формы передачи информации.

Надо стремиться понять, что человеку интересно делать. Если интересы и предпочтения человека и его работы совпадают, то это идеальная ситуация, лучшая для фирмы. Сложнее обстоит дело, когда мы имеем частичное совпадение таких интересов. Тогда важно понимать долю совпадающих интересов.

Самая трудная ситуация, когда человеку работа скучна, когда он выполняет ее только для того, чтобы прожить. Вряд ли стоит ожидать от такого сотрудника полета мысли, творческого энтузиазма. Особенно обидно, когда такой человек имеет большой потенциал, так и не используемый в интересах компании.

Мы сегодня еще не готовы давать какие-то конкретные рекомендации или делиться опытом решения подобных проблем. Мы только-только подступаем к их решению. Но совершенно очевидно, что нужно предпринять усилия, чтобы человек почувствовал интерес к работе, зажегся. Здесь, безусловно, надо попытаться увеличить творческую составляющую в его деятельности, уменьшать рутину. Чем больше творчества в работе, тем больше шансов, что работа, хотя бы со временем, заинтересует человека.

Добровольная ротация рабочих позиций, когда люди сами выбирают тот участок работы, который им может быть интересен. Но здесь, конечно, существует масса трудноразрешимых проблем, Что, например, делать, если на том участке, где хотел бы работать человек, нет вакансий или даже налицо избыток сотрудников? Что делать, если другие сотрудники в этом подразделении не хотят работать с тем, кто проявляет интерес к данной работе?

Надо создавать атмосферу радости, замечать и признавать хорошо выполненную работу, признавать значимость выполняемой работы, апеллировать к новым вызовам (разве вы не сможете это сделать?), приближать работу, особенно рутинную по своей форме, к игре.

Важно построить систему обучения человека, ведь со временем количество знаний может перейти в качественное изменение отношения к работе. Высококвалифицированный специалист, как правило, испытывает гордость за свои знания и умения, радость от своей работы, она ему интересна. Вообще, один из важных источников радости — получение новых знаний, расширение кругозора.

Надо создавать такие условия, чтобы всемерно подчеркивать уважение к человеку как к личности, а не только как к работнику.

Еще одним способом для возникновения интереса к работе, получения радости от нее может быть широкое использование командных методов деятельности, когда люди, общаясь, совместно решают сложные проблемы. Групповые встречи полезны взаимным обогащением взглядов, знаний, а также тем, что они отрывают человека от рутинной работы.

Нужно узнать, как человек себя видит, в каком качестве, помочь ему самому в этом разобраться.

Вообще в этой сфере есть один принципиальный вопрос, носящий исключительно прикладной характер. Речь идет только о радости от выполняемой работы или о радости вообще, которую человек испытывает в компании. Например, ему не очень нравится то, чем он должен заниматься, но ему доставляет удовольствие атмосфера в компании, радость — общение с коллегами, а также, когда человек начинает осознавать себя частью команды, у него появляется желание здесь самоутвердиться. Мы считаем, что нужно ориентироваться на то, чтобы радость человек получал от всего, но в первую очередь от работы. Надо подчеркнуть, что мы в этом плане делаем только первые шаги. На одном из собраний лидеров бизнес-процессов мы специально задали вопрос о радости и получили весьма показательные ответы людей.

Что мешает радости на работе?

Отсутствие парковки рядом с офисом

Сложная дорога к работе

Сильный шум в комнате

Много рутины

Выполнение нелюбимой работы

Что доставляет радость?

• Улыбка окружающих и руководства

• Уважение, вежливость

• Удобное рабочее место

• Мощный компьютер

• Новые знания

• Хорошие отношения с коллегами и руководителями

• Снижение объемов рутинной работы

• Информированность о среде, в которой живем

• Атмосфера помощи

• Ощущение пользы от своей работы

• Признание хорошо выполненной работы

• Творческая работа

• Командная работа

• Понимание цели, достижение поставленной цели

• Достойная зарплата

• Повышение зарплаты

• Успехи подопечных

Чем не программа действий по обеспечению радости на работе?

4. Он тренер и советчик, но не судья

Важнейшее положение, определяющее изменение в подходах к подчиненным. Контекст помощи становится главным. Как снимать стружку, мы знаем, и большинство умеет это делать виртуозно, а как это помогать подчиненному? С чего начать, какие методы применять, как вообще понять, что человек нуждается в помощи? Этого мы не знаем, этому нужно учиться.

Даже если руководитель готов помогать, то это не значит, что ему готовы оказать доверие. Не подвох ли это, не ловушка ли для простаков? Ведь такого никогда не было. Как это я раскрою перед своим руководителем, что я чего-то не знаю, что-то не умею? А вдруг он скажет, что же ты за специалист такой, если этого не знаешь, а этого не умеешь? Это очень деликатная тема еще и по другой причине. Если речь идет о специалисте, то предложение руководителя о помощи может быть воспринято им как оскорбление: «Что, я сам не могу?».

Для того чтобы на практике реализовать данное правило, оказывается, надо сначала завоевать доверие человека, чтобы он мог открыто говорить с вами на самые болезненные для него темы. Значит, он должен быть уверен в том, что его откровенность не будет использована против него же самого, и он встретит человеческое понимание и искреннее желание помочь, что его откровенность не обернется уколами в его адрес.

Следует также иметь в виду, что зачастую человек даже не понимает, что он находится в тупике и что ему нужна помощь. Самый явный симптом такой ситуации — бесконечное откладывание работы. Быстро делается то, что человек умеет делать, что знает. Наставник, таким образом, должен уметь сам увидеть проблему, увидеть, что подопечный нуждается в помощи. Лобовой вопрос «не нужна ли помощь?» может вызвать защитную реакцию: конечно нет, сам справлюсь. Важно суметь подойти очень тонко, чтобы человек сам осознал, что он в тупике.

После того как доверие завоевано, и человек готов принять помощь наставника, тот должен уметь ее оказать. Однако особенно в начале такого пути, подопечные сами будут провоцировать вас дать указание, конкретный совет или просто намекнуть, что и как следует делать. Вот почему и здесь требуется выдержка, последовательность и все то же терпение. Но в результате вы можете быть сторицей вознаграждены, когда решение, найденное вашим подопечным, окажется намного лучше, чем вы сами могли ему предложить. А такие открытия будут встречаться вам все чаще и чаще.

Вторая позиция — найденное решение или созданная программа действий еще не все. Сам подопечный должен признать ее достаточной. Если степень достаточности на уровне 70% — желаемый результат не будет достигнут, нужна степень достаточности не ниже 80%.

Третья позиция — помощь при реализации найденного решения или созданной программы. Надо постоянно интересоваться, как идет реализация, нет ли новых трудностей. Если возникает сомнение, что все идет как следует, то нужна помощь в корректировке пути. Ведь человек, находясь в плену прежних взглядов, может считать свое решение, но согласованное с руководителем или хотя бы одобренное им, приказом, который надо исполнить любыми средствами.

5. Использует цифры для того, чтобы с их помощью понять мотивы своих людей и себя самого. Понимает вариации. Использует статистические вычисления, чтобы узнать, кто из работников находится за пределами системы и требует специальной помощи

Один из наиболее содержательных тезисов о лидерстве. Фактически, здесь заложены критерии вмешательства, основания для возможных претензий к деятельности человека. Первое — то, что выше среднего, не всегда требует похвалы, а то, что ниже — порицания. Всегда существует вариабельность, то есть разброс результатов, внутренне присущий самому процессу, где действует человек. Границы этой вариабельности и есть критерии того, стоит или не стоит обращать особое внимание на деятельность человека и вмешиваться в происходящее.

Тот, чьи результаты выходят за пределы полосы в негативную зону, и есть объект для оказания помощи. Тот, кто выходит за пределы полосы в позитивную зону, возможно, обладает знаниями и умениями, которым следует научиться другим.

У Деминга есть известная игра на эту тему, которая называется игрой в «красные и белые бусы». Если набросать в некую емкость красных и белых бус, и потом их брать оттуда, то каждый раз соотношение бус разных цветов будет отличаться от прежнего результата. Так и здесь, вариабельность, конечно, весьма существенно влияет на распределение результатов работы людей, но когда статистика свидетельствует о неких устойчивых тенденциях, стоит попытаться выяснить причины этих тенденций.

Второе — та тональность, в которой следует говорить с человеком, чьи результаты деятельности оказались в негативной зоне. Создание атмосферы безопасности для людей фирмы, так как предполагается, что такие результаты — не вина человека, а следствие прежней его истории: нет необходимых знаний, навыков, умений, либо причина в неотлаженности соответствующего процесса (дефекты в системе). Если такой результат вызван отсутствием у человека требуемых для соответствующей работы качеств, то надо исходить из того, что в фирме всегда есть работа, которую этот человек сможет выполнять.

Как производить измерения деятельности сотрудников фирмы? Вопрос чрезвычайно острый, так как сомнения в объективности и достоверности применяемой системы измерений будут служить очень серьезным препятствием на пути принятия человеком соответствующих результатов, их осознания и разработки личной программы улучшений.

Сначала требуется определить «ожидаемое качество» и его конкретные параметры. Именно по ним и должно строиться измерение. При этом подопечные, безусловно, должны знать, что будут измеряться именно такие параметры. Следует измерять результат деятельности в течение достаточно продолжительного периода времени по соответствующим квантам. Например, если речь идет о квартальных показателях, то следует иметь измерения трех-четырех, а еще лучше — большего числа кварталов. При малом числе квантов измерения можно получить большие флуктуации и попасть в ситуацию с красными и белыми бусами. Затем полученные результаты сопоставляются с результатами коллег сотрудника, занимающихся тем же делом.

Обсуждение результатов измерений можно проводить только тет-а-тет, чтобы избежать негативных публичных оценок, которые подчас следуют просто из сопоставления разных результатов, даже если наставник совсем не имел этого в виду. К тому же сами подопечные могут воспринять такое публичное сопоставление именно как негативную оценку себя и своей работы.

Очень важно сделать все для того, чтобы у подопечного не возникло ощущение, что наставник «придирается». Результаты статистических наблюдений и анализа, «особые точки» на контрольной карте Шухарта и создают те самые предпосылки для максимальной объективности суждений. Подопечный, конечно же, должен знать и понимать сам метод измерений, иначе преодолеть мнение о субъективности оценок не удастся. Чтобы люди понимали, как получаются и что означают те или иные статистические данные, всех сотрудников фирмы необходимо обучать методам статистического контроля и анализа.

Еще раз подчеркнем, что таким способом выявляется, что человек «не может». Но есть факты, очевидно относящиеся к поведенческой модели — нарушения дисциплины, брак из-за халатности. Тогда статистика выявит, что человек «не хочет». Желательно, чтобы измерения проводились самим наставником. Если данные собираются с помощью других сотрудников, то это не следует делать достоянием гласности, так как у подопечного может возникнуть обида, которая навсегда закроет дорогу к искренности отношений. Лучше всего, когда создана объективная система измерений и обработки данных. Тут, правда, важно удержаться от другой крайности, когда внедрение такой системы будет воспринято людьми как создание тотальной слежки и контроля.

Само осознание метода служит, как правило, хорошей профилактикой скоропалительных решений. Не обязательно даже всегда доходить до конкретных цифр, так как в ряде случаев достаточно просто ощущения, что человек находится в системе.

6. Работает, чтобы улучшить систему, в которой трудится он и его люди

Об этом выше много говорилось. Здесь же хотелось бы добавить лишь следующее. Это должно быть усвоено первым лицом, каждым наставником на подсознательном уровне. Если произносятся правильные слова, но наставник по-прежнему ищет виновных, то подопечные это сразу почувствуют и замкнутся. Любые проблемы — это всего лишь симптомы, причины скрыты в системе. Мудрость лидера заключается именно в понимании этого.

Системное мышление должно стать мировоззрением лидера. Поиск причин всегда «вытаскивает людей из их отсеков», начинает требовать командных методов работы. Консилиум — это всегда выход за границы своего отсека. Очень важна сама готовность участвовать в консилиуме, созываемом коллегой. Это и дань уважения, и проявление понимания того, что проблема касается не одного человека или одного подразделения, а любая проблема — это проблема компании в целом. Важно, чтобы наставник прививал именно такой взгляд своим подопечным. Если проблема не решается, а причины ее возникновения не устраняются, то проблемы накапливаются и в конце концов взрывают систему.

7. Создает атмосферу доверия. Понимает, что создание атмосферы доверия требует от него идти на риск

Доверие, прежде всего, сотрудника к наставнику. Без доверия не возникает и изменение поведения человека. Если нет доверия, то люди выстраивают эшелоны обороны, они замыкаются в своем «отсеке», а если происходят какие-то изменения, то они носят косметический характер. Если бы была возможность измерять уровень доверия сотрудника к наставнику, то это был бы лучший показатель того, как идет продвижение самого наставника, как трансформируется фирма,

Доверие к сильному, доверие к тому, кто в иерархии находится выше, принципиально отличается от доверия наставника к сотруднику, но в то же время развитие доверия к наставнику напрямую зависит от доверия самого наставника к подопечному. «Сжать зубы и посмотреть, как он сделает порученное, но не стремиться делать самому». Иначе всегда придется делать эту работу самому наставнику. Не делать самому даже тогда, когда проще сделать самому. Если наставник делает сам, то, значит, не доверяет, следовательно, и у человека не будет доверия к наставнику.

Еще раз подчеркнем, что лейтмотив лидерства — помощь. Необходимо доверять человеку все делать самому, это новый масштаб ответственности для него. Из исполнителя он становится человеком, имеющим право и способным принимать решения самостоятельно. Это повышает его социальный статус, его самооценку.

Наставник, конечно, рискует, возможно, что-то будет сделано не так, как он сам хотел бы, как он ожидал. Особенно, если речь идет о каком-то ответственном деле. Это мощный тормоз, который мешает идти в нужном направлении. Но все равно надо рисковать.

Как создавать атмосферу доверия? Доверять людям дела с повышающейся ответственностью, расширять их полномочия. Идти на риск следует, конечно, постепенно, относительно небольшими шагами. Волны доверия — это искусство возможного. Следует двигаться на пределе возможного именно сейчас. «Скачки» могут быть губительны для самого человека, который может не справиться с «высоким» доверием и психологически сломаться.

Вторая предпосылка — помощь наставника в таком продвижении. Нельзя ограничивать риск только внутренними рамками компании, в некоторых случаях надо идти на риск и в отношениях с клиентами и даже с акционерами, доверяя соответствующие участки или виды работы целиком своим сотрудникам.

При этом ни в коем случае не перекладывать ответственность за дефекты в том, что сделал сотрудник, лично на него — это ответственность всей компании. Недопустимо даже с целью исправить положение вещей дезавуировать его действия, что в такой ситуации проще всего. Это — ошибки, недочеты всей компании, и мы все будем их исправлять. При этом важно, чтобы человек сам осознал свою ошибку и ее причину и выработал программу исправления.

Даже если параллельно, для подстраховки, наставник сам подготовил решение, то говорить о нем целесообразно лишь в том случае, когда человек явно зашел в тупик и это сознает. Тогда решение может быть предложено как некая идея, в виде именно помощи по выходу из тупика. Если есть сомнения в возможностях человека, то все равно нельзя его подменять. Просто надо идти медленнее, не «подставлять» его.

8. Не ждет совершенства

Одна из важнейших позиций. Означает, что первому лицу и каждому наставнику надо запастись недюжинным терпением. Надо понимать, что в силу разных причин люди движутся с разной скоростью, что они могут вообще двигаться в нужном направлении медленнее, чем ожидается. К тому же мы всегда склонны завышать требования.

Важно во всех случаях попытаться понять, почему человек движется медленнее, чем хотелось бы. Прежде всего, в изменении его поведения. Вроде бы поговорили, все обсудили, как будто бы все поняли, а движения нет. Снова разговор. Как правило, выясняется, что все-таки осталось недопонимание. Снова надо повторить разговор, и так до тех пор, пока не появится убежденность, что человек все осознал и принял.

Это правило касается всех сфер жизни. Хотя, конечно, в первую очередь, мы реагируем на его движение в том направлении, в котором сами его развиваем.

То обстоятельство, что совершенства не ожидается, тем не менее не означает, что надо спокойно принимать отсутствие прогресса, развития, продвижения в нужном направлении. Не должно быть явно завышенных ожиданий, так как непривычный или уникальный масштаб того, что предстоит сделать и преодолеть, может сам по себе вогнать человека в ступор. Это вообще достаточно сложный вопрос, как устанавливать уровень ожиданий. Пытаемся нащупать. Так, мы рассказывали, что в лидерстве предприняли попытку определить этот уровень ожиданий через анкетирование членов правления и других сотрудников по признакам лидера.

Эта проблема может решаться также, ориентируясь на лидера. Определяется лидер, а затем выстраивается желаемая траектория движения к одной из следующих целей:

обогнать лидера;

достичь его уровня;

приблизиться к его уровню.

В принципе, конечно, лучше ставить самые смелые задачи, но прежде чем это делать, нужно быть убежденным в том, что это не сломает, а вдохновит человека.

9. Слушает и учится, не наказывая того, кого слушает

Казалось бы, банальная задача — научиться слушать и слышать. Но на самом деле все не так просто, ведь мы привыкли в первую очередь говорить сами, мы упиваемся собственными идеями, своими знаниями. Мы самореализуемся таким образом.

Подчас мешает слышать, что говорит подопечный, занятость собственными мыслями. Уметь слушать и слышать важнее, если ведешь работу с подопечными — слышать даже то, о чем не говорится.

Надо научиться слушать неприятные вещи. Досада, разочарование, раздражение не должны мешать слушать. По собственному опыту знаем, что хорошо помогает уйти от негативных эмоциональных оценок фокусирование на поисках причин в системе. К сожалению, все сказанное не означает, что мы сами научились этому, а главным образом говорит о том, что мы хотим этому учиться.