

АВТОПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

КАК ПОНЯТЬ СВОЙ
СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



НОЙ ЭВЕРТ

Ной Эверт

**Автопортрет руководителя. Как
понять свой стиль управления**

«Автор»

2026

Эверт Н.

Автопортрет руководителя. Как понять свой стиль управления /
Н. Эверт — «Автор», 2026

Вы управляете людьми или ваши слепые зоны управляют вами? Эта книга заставляет руководителя посмотреть не на команду, а в зеркало. Роли в коллективе, стили лидерства, темперамент, эмоциональный интеллект, IQ, личностные тесты, управленческая матрица и выбор методов управления сходятся в один жесткий вывод: слабый менеджмент начинается с непонимания самого себя. Здесь мало места удобным оправданиям. Вы увидите, где давите, где теряете авторитет, где неверно мотивируете и какой стиль реально работает именно у вас. Нужен не очередной учебник про лидерство, а точная настройка себя как руководителя? Берите.

© Эверт Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1 Роли в команде: три ключевых элемента эффективного управления	7
Глава 2 Совершенствование управленческой структуры: активное приспособление к изменениям управленческих ролей	15
Глава 3 Уровень управленца: эффективное лидерство, высокоэффективное управление	26
Глава 4 Психологический анализ руководителя	41
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Автопортрет руководителя. Как понять свой стиль управления

Предисловие

Разные эпохи, разные отрасли и разные предприятия предъявляют к руководителям разные требования. А как конкретно каждый человек может определить, подходит ли он для руководящей должности? Какой человек является настоящим руководителем?

Неоспоримым фактом является то, что отправной точкой управления является самоуправление. Иными словами, управление — это процесс «самосовершенствования и обеспечения благополучия других»: сначала нужно научиться самодисциплине и управлять собой, а затем обратить внимание на других и научиться управлять ими. Можно сказать, что самосовершенствование — это отправная точка для обеспечения благополучия других и начало всего процесса управления. Только исправив свои недостатки и укрепив свои сильные стороны, человек сможет завоевать авторитет и доверие окружающих, а значит, будет способен руководить другими с помощью мудрости и харизмы.

В ходе академического доклада в Университете Шаньтоу г-н Ли Цзячэн подробно изложил свои взгляды на управление: «Чтобы стать хорошим руководителем, первоочередная задача — осознать, что самоуправление является важной ответственностью. В этом изменчивом и динамичном мире обнаружить, кто ты есть, и понять, кем ты хочешь стать, — это основа для укрепления собственного достоинства. Самоуправление — это статическое управление, основа для развития рациональных способностей, катализатор, превращающий знания и опыт человека в способности».

Для руководителя самым большим врагом является не кто-то другой, а он сам. Под влиянием внутренних желаний и внешних интересов руководитель легко теряет рациональность, нарушает порядок в руководстве командой и допускает серьезные ошибки при принятии деловых решений. Человек, не способный контролировать себя, легко поддается влиянию окружающих. Хотя он и осознает свои недостатки, он не может решиться их исправить, с трудом регулирует собственное эмоциональное состояние. Такие люди ведут себя капризно и трусливо, не могут сдерживать свои поступки, а при принятии решений проявляют нерешительность и панику, в результате чего оказываются под контролем других.

Например, когда дела идут плохо, склады накапливаются, сотрудники не доверяют руководству, а кредиторы один за другим приходят с требованиями погасить задолженность, самовластие руководителя подвергается серьезному испытанию. Если в такой момент он при малейшем неудобстве впадает в ярость, это оставит у сотрудников неизгладимое негативное впечатление. Если же он сможет сдержать себя и в сложной ситуации не будет жаловаться, не будет выходить из себя, а останется доброжелательным и милосердным, то он по-настоящему завоеует любовь сотрудников и в конечном итоге поможет всем вместе преодолеть трудности.

Один менеджер работал в рекламном агентстве. Поскольку дела шли очень хорошо, он всегда был в хорошем настроении и смотрел на вещи с оптимизмом, пользовался большой популярностью среди коллег. Он переезжал из одного города в другой, но торговые представители компании всегда оставались с ним. Он был оптимистом от природы. Всякий раз, когда друзья спрашивали, как у него дела, он всегда отвечал: «У меня сейчас все хорошо, мне очень нравится моя нынешняя работа». Если у кого-то из коллег было плохое настроение, он подсказывал ему, как смотреть на вещи с оптимизмом. Независимо от того, с чем ему приходилось сталкиваться и насколько велики были трудности, этот менеджер всегда справлялся с ними

с оптимизмом. Вы наверняка думаете, что это очень сложно! Как человек может всегда относиться к жизни с оптимизмом? Однако ему это действительно удавалось.

Однажды клиент обратился к нему за советом: «У вас потрясающий настрой, скажите, как вам это удаётся?»

Он ответил: «Каждое утро, как только просыпаюсь, я говорю себе: сегодня у меня есть два варианта — я могу выбрать хорошее настроение или плохое. Я выбираю хорошее настроение.

«Каждый раз, когда ко мне прибегают, чтобы пожаловаться или высказать недовольство, я могу либо выслушать их жалобы, либо указать на положительные стороны ситуации. Я выбираю второе.

«Каждый раз, когда происходит что-то плохое, я могу выбрать: стать жертвой или извлечь из этого урок. Я выбираю учиться на этом».

Факты показывают, что в повседневном управлении самоконтроль порождает доверие, мудрость и ценность. Основатель компании «Макдоналдс» Рэймонд Крок сказал: «Я научился не поддаваться давлению сложных задач. Я не хочу беспокоиться о двух вещах одновременно и не позволяю какой-либо проблеме, какой бы важной она ни была, мешать моему сну, потому что я прекрасно понимаю: если я не буду так поступать, то не смогу сохранить ясность ума и трезвый разум, чтобы справиться с клиентами на следующее утро».

Управление — это порой просто выбор. Когда руководитель выбирает иной настрой для реагирования на различные ситуации, эти ситуации, в свою очередь, влияют на его эмоциональное состояние, а отсюда — на принятие решений и на рабочую атмосферу во всей команде. Взаимодействуя с членами внутренней команды, а также с различными внешними клиентами и партнерами на рынке, руководителю стоит сначала проанализировать себя, определить свои сильные стороны и осознать свои слабости; хорошо знать свой характер, темперамент, а также свой эмоциональный интеллект и личностные качества... Только так в повседневной управленческой практике можно целенаправленно налаживать различные отношения, грамотно применять различные управленческие инструменты и добиваться максимальной и оптимальной эффективности управления.

Возможности создают выдающихся руководителей, но зачастую именно они становятся «ловушками» для их карьерного роста. Прежде чем возглавить группу, руководитель должен сначала стать частью этой группы. Вы должны в большей степени, чем любой другой член группы, соблюдать принятые в группе идеи и нормы поведения. Если вы не сможете этого сделать, то, какими бы способностями и талантами вы ни обладали, вы не сможете выполнять роль лидера. Поэтому способность руководителя к самоконтролю и самодисциплине является важной составляющей его управленческих навыков.

Бесчисленные факты свидетельствуют о том, что эффективное управление в любой другой сфере основано на самоуправлении — это фундаментальный принцип управления. С другой стороны, самоуправление — это та область, в которой руководитель обладает наибольшей степенью контроля; имея фундамент, вы создаете основу для успеха. Если вы сейчас по уши погрязли в повседневных управленческих делах или не знаете, как выйти из управленческого тупика, то попробуйте проанализировать себя, составить свой портрет и понять, в каких моментах вы сбились с курса и где допустили ошибки.

Именно исходя из этого в данной книге предлагается система управления, направленная на самопознание, самоанализ и самообучение руководителя, что в конечном итоге позволяет реализовать управленческий процесс «совершенствования себя и обеспечения благополучия других», двигаясь вперед и стремительно продвигаясь к поставленным управленческим целям.

Глава 1 Роли в команде: три ключевых элемента эффективного управления

Внутри организации каждый человек играет свою роль. Для руководителя ключом к эффективному управлению является понимание своего места в команде и, как следствие, четкое определение своей роли и обязанностей.

1. Руководитель: только «выделяясь» можно «завоевать уважение»

Конфуций говорил: «Если сам ведешь себя правильно, не нужно отдавать приказы, чтобы все выполняли; если же ведешь себя неправильно, даже приказы не будут выполняться». Руководитель должен обладать выдающимися качествами, чтобы заслужить доверие своих подчиненных. На самом деле понятие «управление» охватывает множество аспектов, включая коммуникацию, мотивацию, преобразования, инновации и урегулирование кризисных ситуаций. Поэтому роль руководителя не должна быть неизменной, как сосуд, а должна быть гибкой, как вода, впитывающая все реки, способной адаптироваться к изменениям ситуации.

Для этого руководитель должен уделять внимание личностному развитию и постоянно совершенствоваться, чтобы стать достойным лидером, способным держать ситуацию под контролем и завоевать авторитет в глазах сотрудников. Очевидно, что личные способности руководителя являются одним из важных факторов привлечения талантов. Талантливый руководитель сможет собрать вокруг себя больше талантливых людей и вести их к поставленной цели.

Есть такая поговорка: «Тот, кто умеет обращаться с людьми, умеет и с самим собой; тот, кто умеет управлять людьми, умеет и управлять собой». Руководитель, прежде всего, должен обладать высоким профессионализмом, чтобы лучше управлять сотрудниками и, в конечном итоге, вести команду к эффективному выполнению всех задач, занимая непоколебимую позицию в условиях жесткой конкуренции. От поведения в обществе до манеры речи и действий — руководитель должен демонстрировать выдающиеся качества, чтобы вызывать доверие, а также контролировать и мотивировать подчиненных, обеспечивая строгое соблюдение дисциплины; только так вся команда сможет обрести новую энергию и жизненную силу.

Бывший президент Японской федерации экономических союзов Тосио Тсучимицу был предпринимателем, вызывающим огромное уважение, и его методы управления до сих пор берутся за образец. Тосио Тсучимицу блестяще исполнял роль лидера, а сам был выдающейся личностью, что позволяло ему с большей убедительностью управлять командой и добиваться «всеобщего уважения».

В 1956 году Тосио Тсучимицу занял пост президента компании «Тосиба». В то время «Тосиба» пользовалась большой известностью в отрасли и привлекала талантливых специалистов, благодаря чему в компании было много высококвалифицированных кадров. Однако из-за большого числа сотрудников и сложной организационной структуры управление в то время было весьма неорганизованным: сотрудники не могли полностью посвятить себя работе, что приводило к крайне низкой эффективности.

Вступив в должность, Тосио Тсумитасу сразу же обнаружил этот недостаток. Вскоре он выдвинул лозунг: «Рядовые сотрудники должны думать в три раза больше, чем раньше, председатель совета директоров — в десять раз больше, а я сам — ещё больше». Таким образом, он подавал пример, мотивируя сотрудников и восстанавливая корпоративную систему.

Только сам добившись результата, можно требовать его от других, и только тогда другие смогут его достичь. Каждое утро Тосио Тсуми приезжал в компанию на полчаса раньше и выделял время с 7 до 8 часов, чтобы собрать всех и вместе обдумывать дела компании. Тосио Тсуми также активно пропагандировал бережливость; чтобы искоренить расточительство, он

воспользовался случаем во время одной из экскурсий, чтобы преподать урок членам совета директоров «Тосиба».

Однажды один из директоров «Тосиба» захотел осмотреть гигантский нефтяной танкер под названием «Идемицу-мару». Поскольку Тосио Токо уже видел его, он решил сам провести экскурсию для этого директора. В назначенный день Токо пунктуально прибыл на станцию «Сакураги-чо», а директор приехал на машине чуть позже. Затем директор с извинениями сказал: «Господин президент, простите, что заставил вас долго ждать. «Давайте поедem на Вашей машине на экскурсию!» Оказалось, что член совета директоров полагал, что Томицу тоже приехал на служебном автомобиле.

Тсумита с невозмутимым выражением лица ответил: «Я не приехал на служебном автомобиле, давайте поедem на поезде!» Директор на месте остолбенел, почувствовав невыносимый стыд. Оказалось, что Токо, стремясь искоренить расточительство, сам подавал пример, не пользуясь служебным автомобилем, а ездил на трамвае. Об этом сразу же разнеслась весть по всей компании, и все сотрудники, от высшего руководства до рядовых, сразу же насторожились и перестали бездумно растрачивать имущество компании. Благодаря тому, что Токо подавал пример своими мелкими, но последовательными усилиями, положение в «Тосиба» постепенно улучшилось, и удалось исправить хаос в системе управления.

В общем, в процессе руководства командой менеджер должен прежде всего подавать пример сотрудникам, демонстрируя правильное поведение собственным примером — это является предпосылкой для того, чтобы вызывать доверие и даже благоговейное уважение. Поэтому в повседневной жизни следить за каждым своим словом и поступком, а также соблюдать установленные правила в присутствии сотрудников — это основные навыки менеджера.

Кроме того, идти в ногу со временем в своих взглядах, опережать других в стратегическом плане, проявлять большую чуткость в управлении кризисными ситуациями... — всё это является неотъемлемыми качествами руководителя, способного достойно выполнять свои обязанности. Опыт показывает, что только человек, обладающий выдающимся потенциалом, способен занимать руководящую должность и с лёгкостью справляться с управленческими задачами. Если в какой-то области имеются недостатки, то при наступлении кризиса легко утратить контроль над ситуацией, что приведёт к провалу на финишной прямой.

Исторический персонаж Сун Хуэйцзун был не только императором династии Сун, но и знаменитым мастером живописи и каллиграфии; его картины с изображением цветов, птиц, людей, гор и скал считались шедеврами. На аукционе «Jadeite» в Пекине его картина «Изображение редких птиц» установила рекорд, уйдя с молотка за 23,5 миллиона юаней.

Несмотря на своё мастерство в искусстве письма и живописи, Сун Хуэйцзун, будучи правителем страны, не был компетентным лидером. В 1127 году по витангианскому календарю люди из династии Цзинь захватили Бяньцзин (современный Кайфэн) и взяли в плен Сун Хуэйцзуна Чжао Цзи и его сына Сун Циньцзуна Чжао Хуань, а также императриц, аристократов, членов императорской семьи, министров и ремесленников — в общей сложности около 15 000 человек, которых партиями сопровождали на север, что стало одним из редких в истории примеров варварского массового переселения.

Будучи правителем страны, император Сун Хуэйцзун не сумел отразить наступление джинцев военными средствами и не оставил себе возможности возглавить народ страны в борьбе за восстановление могущества, в результате чего стал пленником чужой державы. Примерно через десять лет после пленения он умер в чужой стране, не имея даже места для погребения.

Конфуций говорил: «Джуныцы не является сосудом», имея в виду, что благородный человек не должен быть как сосуд, а должен уметь гибко и самостоятельно приспосабливаться к изменениям ситуации, чтобы справляться с самыми сложными обстоятельствами. Для руководителя выдающиеся способности в одной области при одновременном несоответствии ожи-

даниям в других, несомненно, повышают риск неудачи. Поэтому руководитель должен постоянно заниматься самоанализом, размышлять о своих недостатках, учиться их исправлять и стремиться развивать сильные стороны, скрывая слабые.

Многие неудачливые руководители похожи на Сун Хуэйцзуна: они могут быть экспертами в области финансов или логистики, но зачастую не обладают глубокими знаниями в сфере управления персоналом или маркетинга; они могут быть хорошими лидерами перед подчинёнными, но не являются выдающимися игроками на рынке. Таким образом, перед лицом закона джунглей, где сильный пожирает слабого, после того как «большая волна отсеет песок», всегда остаются тени неудачников. Занять руководящую должность, безусловно, хорошо, но с того момента, как мы берем на себя управленческие обязанности, мы должны честно спросить себя: какие основные качества необходимы, чтобы стать выдающимся руководителем, какие у нас еще есть недостатки и слабости, и как стать лучше, чтобы по-настоящему соответствовать своей должности.

Волк, возглавляющий стадо овец, и овца, возглавляющая стаю волков, — это совершенно разные вещи. Ролевая позиция лидера определяет направление развития команды и становится своего рода лидерским мышлением. Поэтому, чтобы стать «лучшим» или «выдающимся» руководителем, менеджер должен начать с самопознания и правильно определить свою роль.

Превосходный руководитель, помимо собственного таланта, должен обладать качествами, необходимыми для межличностного общения, компетентностью, соответствующей его должности, а также глубоким пониманием таких управленческих тем, как управление персоналом, рынок и стратегия, и умением применять эффективные управленческие инструменты для решения различных сложных задач. Все это и составляет суть «выдающегося» руководителя.

Руководитель не должен сосредотачивать всё своё внимание на власти; ему следует научиться повышать свой личный уровень и таланты, чтобы влиять на окружающих. Превосходный руководитель ни в коем случае не будет бездумно произносить длинные речи или погрязать в саморекламе, а будет строго соблюдать все правила организации, стремиться к совершенствованию и тем самым служить примером для всей команды, вдохновляя её следовать за ним.

2. Подчиненные: признавайте ценность своих подчиненных, дайте им почувствовать свою значимость

В эпоху экономики знаний культурный уровень, интеллект и самосознание сотрудников значительно выросли, и они будут приносить компании непрерывную прибыль и ценность. В то же время руководитель должен ценить и признавать их собственную ценность, применять научные и гуманные методы управления, сокращать дистанцию между собой и сотрудниками, давая им почувствовать, что они важны и являются неотъемлемой частью процесса развития предприятия. Во многих компаниях сотрудники целыми днями бездельничают, не проявляют энтузиазма в работе и просто проводят время в праздности. Причина этого заключается в том, что руководство не уделяет им должного внимания, а их достижения не получают признания. Со временем они начинают чувствовать себя игнорируемыми, чужими в компании и, как следствие, теряют мотивацию для дальнейшей работы.

Когда сотрудники теряют мотивацию к дальнейшей работе, вся компания впадает в упадок, и о развитии компании уже не может быть и речи. Поэтому руководители должны ценить и признавать ценность своих сотрудников. Сотрудники — это человеческий капитал, создающий ценность компании, и благодаря постоянному обучению и развитию они непрерывно повышают свою ценность. Руководители компании должны осознавать, что сотрудники являются активом компании, и им необходимо постоянно укреплять коммуникацию с ними, поощряя лучших сотрудников к постоянному созданию богатства для компании.

В теории иерархии потребностей Маслоу четвертый уровень — это потребность в уважении, а пятый — потребность в самореализации. Потребность в уважении означает признание способностей и достижений человека, а потребность в самореализации — возможность воплощения его идеалов и стремлений. Когда сотрудник приходит работать в компанию, ему необходимо чувствовать уважение и признание со стороны руководства; в свою очередь, он будет прилагать все усилия для достижения результатов и вносить вклад в развитие компании. Поскольку у сотрудников есть такая потребность, руководители должны по мере возможности создавать условия для её удовлетворения. Это не только удовлетворяет собственные потребности сотрудников, но и способствует развитию компании — почему бы руководителям этим не воспользоваться?

Один менеджер японской горнодобывающей компании в молодости, стремясь к быстрым результатам и обладая вспыльчивым характером, всегда унижал сотрудников, не выполнявших задания, называя их ни на что не годными. Многие сотрудники, хотя и не осмеливались говорить об этом вслух, в душе испытывали сильную ненависть к этому менеджеру. Сотрудники часто в частных беседах жаловались, что их усилия никогда не замечались менеджером, а вот мелкие ошибки он запоминал надолго. Многие сотрудники чувствовали, что их не ценят и их потенциал не реализуется, поэтому всё больше людей решили уволиться и перейти на работу в другие компании.

Резкое сокращение персонала привело к тому, что многие задачи компании остались невыполненными; к тому же эффективность отдела продолжала снижаться, что постоянно тормозило развитие компании. В результате совет директоров принял решение перевести его на низовой уровень — на один из рудников — на должность начальника. К моменту его вступления в должность многие старые сотрудники уже слышали о его поступках и держались от него на расстоянии, так что даже приветственный прием не был организован. Менеджер пробыл на шахте больше полугода, его работа оставалась пассивной, а бывшая величественность значительно померкла. Ближе к Новому году на шахте устроили праздничный вечер, где всем предстояло выступить с импровизированными номерами. Когда настала очередь выступлений руководства, менеджер поднялся на сцену — в зале воцарилась гробовая тишина, не раздалось даже аплодисментов.

Менеджер почувствовал себя очень неловко. Покраснев, он сказал: «Я работаю на нашей шахте уже больше полугода. Возможно, это из-за моего неэффективного руководства, но на шахте до сих пор не было достигнуто никаких значительных результатов. Однако я вижу усилия каждого из вас, и ваши усердные труды глубоко запечатлелись в моей памяти. Компания ни в коем случае не обделит ни одного сотрудника: если вы добьётесь результатов, вы станете примером для всей компании. Раньше я был высокомерен и самонадеян, никогда не пытался самостоятельно обнаруживать сильные стороны других людей и тем более не признавал их ценность. Я всегда упорствовал в своих взглядах, но теперь времена изменились, и я тоже сильно изменился. Я начал понимать, что не всегда прав, и что зачастую мне действительно нужно прислушиваться к мнению подчиненных, признавать ваши точки зрения и ценить вашу ценность... Надеюсь, что в новом году мы будем вместе прилагать усилия, вместе бороться и вносить свой вклад в развитие шахты».

Эта проникновенная речь менеджера тронула каждого в зале, и едва он закончил, раздался громовой взрыв аплодисментов. Многие старые сотрудники даже прослезились от волнения; они подбадривали друг друга, обещая добиться успехов в развитии компании, иначе они не оправдают ожиданий менеджера. С тех пор менеджер из высокомерного и недоступного руководителя превратился в хорошего товарища, с которым сотрудники могли поговорить по душам. Опираясь на свой многолетний опыт управления, менеджер навел на шахте порядок, а старые сотрудники, опираясь на свой многолетний опыт работы на низовом уровне, давали ему

ценные советы. На шахте, какая бы сложная проблема ни возникала, стоило только менеджеру вмешаться, как трудности решались без труда, и дело обязательно доводилось до конца.

На самом деле отношения каждого сотрудника с руководителем похожи на отношения ученика и учителя в школе: все они стремятся заслужить признание и одобрение руководства, получить одобрение начальника. Только получив признание руководства, они почувствуют, что их усилия оправданы, и смогут реализовать свою самооценку. Активная похвала сотрудников со стороны руководства и признание их вклада способны значительно повысить их мотивацию. Трудолюбивые сотрудники стремятся заслужить признание руководителя, чтобы тот заметил их таланты и доверил им ответственную работу. Поэтому руководитель должен уметь распознавать таланты, регулярно поощрять сотрудников и использовать подходящие методы для выражения признания, чтобы сотрудники чувствовали свою значимость.

Дать сотрудникам почувствовать свою значимость — обязательный урок для руководителя, и на самом деле это не так уж и сложно. Когда сотрудник выполняет задание, руководитель может сказать: «Ты отлично справился, спасибо за твой вклад, так держать». Эта, казалось бы, обычная фраза способна вызвать бесконечные волны в душе сотрудников: они глубоко ощущают, что их усилия признаны и ценятся руководством, что побуждает их продолжать усердно работать и пробуждает в них безграничную мотивацию к достижению целей.

Многие сотрудники ежедневно совершенствуются, но они еще больше надеются, что эти успехи будут замечены руководителем и получают его доверие и признание. Если сотрудник каждый день движется вперед, но не слышит ни слова похвалы от руководителя, он теряет боевой дух, и его мотивация к прогрессу ослабевает. Поэтому руководитель должен постоянно следить за рабочим состоянием сотрудников, в подходящий момент выражать признание и похвалу тем, кто добился успехов, постоянно поддерживать их и стимулировать к достижению новых высот.

Например, сотрудники SOHO China, говоря о Пань Ши, часто отмечают: «Старик Пань — очень доброжелательный человек, с которым легко общаться; он для нас не только руководитель, но и друг». Действительно, Пань Ши заслужил столь высокую оценку именно благодаря своему особому стилю руководства. Пань Ши часто общается с сотрудниками, совместно с ними обсуждает важные вопросы компании, придает каждому сотруднику значимое место в компании, ставя их даже наравне с собой. Это незаметно создает мотивацию, побуждая всё больше людей постоянно двигаться вперед.

Когда Пань Ши и рядовые сотрудники встречаются с клиентами, то, как Пань Ши представляет своих сотрудников, ярко демонстрирует его культурность и широту взглядов. Он часто говорит клиентам: «Это мой коллега такой-то». Использование слова «коллега» вместо «сотрудник» не только отражает уважение Пана Ши к сотрудникам, но и дарит им душевное удовлетворение, укрепляя их решимость добросовестно выполнять свои обязанности перед компанией. Стиль руководства Пань Ши позволяет сотрудникам почувствовать, что руководство ценит их, мотивирует их и пробуждает их творческий потенциал. За долгие годы развития Пань Ши привел свою команду к одному блестящему достижению за другим, что позволило нам увидеть его лидерскую мудрость.

Уважение и забота о сотрудниках позволяют им почувствовать заботу и поддержку со стороны компании, а также признание со стороны руководства, благодаря чему они работают с ещё большим усердием. Признание и уважение к сотрудникам воодушевляют их и приносят им удовлетворение. Руководители могут попробовать приложить усилия в следующих направлениях:

Во-первых, нужно отказаться от иерархических представлений и поставить себя и сотрудников на одну и ту же равную позицию. Руководитель должен уважать сотрудников и регулярно вести с ними открытый диалог, чтобы каждый член команды ощущал свою значимость для компании.

Во-вторых, необходимо относиться ко всем сотрудникам одинаково и стремиться к максимальной справедливости. Руководители должны осознавать, что вклад каждого сотрудника незаменим и что все они в равной степени способствуют развитию компании. Любое предпочтение одной стороне негативно скажется на рабочей мотивации другой; только равное отношение ко всем позволит в полной мере мобилизовать инициативу всех сотрудников.

Наконец, необходимо уважать рядовых сотрудников. Как правило, межличностные отношения в значительной степени определяются должностным положением: люди на высоких должностях обычно пользуются большим уважением, а те, кто занимает более низкие позиции, редко получают должное признание. Если вы, как руководитель, будете доброжелательно относиться к каждому сотруднику и по-настоящему ценить их работу, ваша приветливость станет еще более заметной.

Людям всегда необходимо реализовывать свою ценность и ощущать смысл своего существования, чтобы иметь мотивацию для борьбы. Поэтому руководитель должен уделять внимание чувствам сотрудников, укреплять их уверенность в себе, давать им почувствовать, что руководство ценит их, и осознать их важное место в компании; только так можно обеспечить непрерывную движущую силу для продвижения вперед.

3. Процесс управления: стимулировать всю команду с помощью «ключевого меньшинства»

Когда речь заходит о знаменитой технологической компании Microsoft, первые слова, которые приходят на ум, — это, безусловно, «успешная» и «великолепная». Действительно, начав с трёх сотрудников и превратившись в крупнейшую в мире технологическую компанию, Билл Гейтс и его команда создали миф, привлёкший внимание всего мира. Создатель этого мифа однажды скромно заметил: «Это отнюдь не заслуга одного только меня, эта честь принадлежит каждому члену нашей команды. Одиночным усилиям одного человека или небольшой группы людей трудно добиться успеха — эпоха индивидуальных героев давно миновала». Представьте себе: если бы Билл Гейтс лишился этой превосходной команды, смог бы он тогда достичь сегодняшних успехов? Ответ, безусловно, отрицательный.

Всем наверняка знакома картина перелёта диких гусей: поздней осенью в лазурном небе аккуратно выстроенные стаи гусей машут крыльями, устремляясь на юг. Чтобы сэкономить силы во время долгого перелёта, гуси то выстраиваются в форме иероглифа, то — в форме иероглифа. Почему же гуси способны так слаженно выполнять такие маневры? Дело в том, что впереди стаи летит самый опытный и крепкий старый гусь, который ведёт всю стаю на юг. Именно благодаря опытному гусю стаи могут благополучно преодолевать тысячи гор и рек и добираться до теплого юга. Такой дух командной работы — типичный пример того, как ключевое меньшинство ведет вперед всю команду — глубоко вдохновляет современных руководителей.

Древние говорили: «Когда сердца едины, даже гора Тайшань сдвинется с места». И часто повторяемая нами сегодня фраза «В единстве — сила» также подчеркивает важность командной работы. Эффективная и превосходная команда способна использовать коллективные преимущества и достигать выдающихся результатов. В бизнесе большое значение придается командной работе: ни одна компания не позволит своим сотрудникам действовать вразброс, ведь такая организация будет похожа на рассыпанный песок и никогда не сможет достичь величия.

То, что Билл Гейтс и его компания Microsoft достигли сегодняшних успехов, неразрывно связано с тем, как тщательно он сформировал свою команду. Когда у лидера появляется команда, важнейшим вопросом становится то, как он сможет вести всю команду вперед. Использование потенциала «ключевого меньшинства» — это единственный верный способ вести всю команду вперед. Когда команда только формируется, руководитель ещё не может точно определить, кто из сотрудников обладает наибольшим потенциалом. В этот момент руко-

водитель должен подавать личный пример, использовать свои сильные стороны, стать образцом для подражания и вести всю команду к прогрессу.

Соичиро Хонда, основатель японской компании Honda Motor Co., Ltd., был человеком грубого нрава: как только он замечал ошибку подчиненного, он обрушивался на него с резкими словами, а порой даже прибегал к физическому насилию; при этом даже те сотрудники, которые не допускали ошибок, но не обладали инновационным потенциалом, не избегали его грубого обращения. Но, как ни странно, сотрудники, подвергавшиеся его грубому обращению, никогда не питали к нему обиды, а, напротив, глубоко уважали Соичиро Хонду за то, что он подавал пример. Дело в том, что, сталкиваясь с трудными задачами, Соичиро Хонда никогда не просил сотрудников решать их первыми, а сам демонстрировал, как это делать, тем самым молчаливо давая понять: «Вы должны действовать именно так».

В 1950 году, чтобы заключить сделку по экспорту, Соичиро Хонда устроил прием для иностранного бизнесмена в одном из японских ресторанов. Но, как это бывает, произошел непредвиденный казус: иностранный бизнесмен, пойдя в туалет, случайно уронил зубные протезы. Узнав об этом, Соичиро Хонда, не говоря ни слова, сразу же побежал в туалет и осторожно начал вычерпывать их деревянной палочкой из нечистот. Поиски длились довольно долго, но в конце концов он нашёл зубные протезы. Соичиро Хонда достал их, промыл и продезинфицировал. Соичиро Хонда вернулся с ними на банкет и с радостью вернул их иностранному бизнесмену. Изначально бизнесмен, потерявший зубные протезы, был несколько огорчён, но, увидев найденные протезы, был весьма удивлён. Узнав все подробности случившегося, он посчитал Соичиро Хонду заслуживающим доверия деловым партнёром, и сделка была успешно заключена.

Хонда Соичиро не поручил эту грязную и неприятную работу своим сотрудникам и не заплатил кому-то за её выполнение, а сам лично извлек зуб из нечистот. Такое личное участие послужило примером для сотрудников и значительно укрепило сплочённость всей команды. Во всей команде Соичиро Хонда первым продемонстрировал свою лидерскую роль, став примером для подчинённых своим поведением и тем самым незаметно вдохновив всех сотрудников на то, чтобы не бояться трудностей и стремиться вперёд. Американская предпринимательница Мэри Кей Эш имела свои собственные уникальные взгляды на то, как вести команду вперед. Она считала, что поведение лидера — это поведение подчинённых: вместо того чтобы позволять лучшим сотрудникам команды играть ведущую роль, лучше, чтобы лидер сам показал пример. Только когда лидер сам подаёт пример, он может лучше всего стимулировать развитие всей команды.

В команде должно быть несколько ключевых фигур, чтобы она могла слаженно работать; не обязательно, чтобы каждый член команды обладал выдающимися способностями — иногда достаточно небольшого руководства со стороны нескольких лидеров, чтобы раскрыть огромный потенциал. В команде всегда есть как отличные, надежные и трудолюбивые люди, так и те, кто бездельничает и не занимается делом. В таком случае именно отличные, надежные и трудолюбивые люди должны повлиять на бездельников, проявив силу личного примера, чтобы подтолкнуть их к действию и объединить всю команду для совместного продвижения вперед.

Ли Ка-син когда-то был всего лишь скромным наемным работником, выполнявшим самую грязную и тяжелую работу в небольшом ресторанчике. Однако, будучи человеком с большими амбициями, он не удовлетворился этим. Обладая даром распознавать таланты, он, опираясь на силу команды, превратил обветшалую маленькую фабрику в транснациональный концерн, привлекающий внимание всего мира. Такое грандиозное преобразование вызывает восхищение, и в нем, несомненно, сыграл важную роль выдающийся лидерский талант Ли Касина. Ли Ка-Чен однажды откровенно сказал своим младшим коллегам: «Успех предприятия зависит от силы команды, а ее опорой должны быть выдающиеся таланты. Если у вас есть

эффективная команда, которая помогает вам в работе, вероятность вашего успеха повысится на 80%».

О том, насколько труден путь предпринимателя, лучше всего знают сами предприниматели. Еще в самом начале своего дела Ли Ка-син решил стать примером для своих сотрудников. В 1980 году он назначил Шэн Суншен заместителем генерального директора; в 1985 году — Чжоу Цяньхэ. Шэн Суншен отвечал за производство, а Чжоу Цяньхэ — за финансы. Обладая такими «правой и левой рукой», Ли Цзячэн смог обеспечить быстрое развитие и рост своего предприятия. Под руководством этих двух выдающихся сотрудников остальные сотрудники стали подражать их методам и отношению к работе, вооружившись их трудовым духом, чтобы совместно помогать Ли Цзячэну в достижении успеха и вносить свой вклад в развитие компании.

Выдающиеся специалисты — неотъемлемая часть команды; несмотря на свои исключительные способности, они не являются какими-то сверхъестественными существами. У них есть не только достоинства, но и недостатки. Руководители, используя сильные стороны выдающихся сотрудников, должны также заботиться об их росте как в профессиональном, так и в личном плане, создавая благоприятные условия для их будущего развития.

Руководители, возглавляя команду, должны постепенно узнавать увлечения, сильные стороны и уровень компетенций каждого сотрудника в коллективе и, исходя из их индивидуальных особенностей, предоставлять им пространство для проявления способностей. Это не только удовлетворяет их интересы, позволяет раскрыть их сильные стороны и усиливает чувство достижения и гордости, но и заставляет их больше ценить предоставленную компанией платформу, чтобы и дальше приносить пользу компании.

После того как способности талантливых сотрудников раскрыты, руководителю необходимо укреплять взаимопонимание между сотрудниками и лидерами, способствовать взаимному изучению опыта, взаимопомощи и совместному совершенствованию. В гармоничной и приятной атмосфере можно незаметно достичь целей сплочения и развития. Только постоянно углубляя взаимопонимание между сотрудниками, можно в полной мере раскрыть образцовую роль ключевых фигур и стимулировать непрерывное продвижение всей команды вперед.

Конкурентоспособность современного предприятия зависит не только от технического оснащения, но в большей степени от атмосферы, способствующей формированию команды, а также от наличия высокоэффективного коллектива. Только при наличии этих условий предприятие сможет обрести устойчивую конкурентоспособность и жизнеспособность, а также обеспечить непрерывное развитие без угасания. Использование лидерской роли «ключевого меньшинства» играет решающую роль в формировании команды, и только уделяя этому должное внимание, предприятие сможет стать крупным и сильным.

Глава 2 Совершенствование управленческой структуры: активное приспособление к изменениям управленческих ролей

По мере непрерывной трансформации и модернизации предприятия роли и должности руководителей также постоянно меняются. Это требует от руководителей активной адаптации к изменениям управленческих ролей, четкого осознания собственных способностей, принятия на себя должностных обязанностей и понимания целей, к которым нужно стремиться. Необходимо постоянно совершенствоваться, укреплять навыки и постепенно развивать свои способности на практике.

1. Уровень организации определяет статус руководителя

Для упорядоченного функционирования компании необходимо наличие иерархии. Современное управление характеризуется четким иерархическим делением. С точки зрения организационной структуры предприятия, обычную организацию можно разделить на три уровня управления, причем каждый уровень определяет статус руководителя и его роль.

Как правило, в компании выделяют уровень принятия решений, уровень исполнения и операционный уровень. Разделение организационных уровней обычно имеет пирамидальную форму. Руководители уровня принятия решений являются высшим руководством и играют наиболее важную роль: они отвечают за стратегию развития всего предприятия, планирование и распределение производственных задач. Иными словами, все важные вопросы, касающиеся общего развития компании, решаются на уровне принятия решений. Руководители операционного уровня являются менеджерами нижнего звена; они отвечают за управление планированием и организацию производства, в основном мотивируя подчинённых к командной работе, организуя работу сотрудников на производстве для выполнения производственных задач и достижения рабочих целей.

Руководители среднего звена, представляющие исполнительный уровень, являются опорой предприятия; на них ложится ответственность за реализацию решений и стратегий компании, а также за управление на низовом уровне и обеспечение связи с высшим руководством. Их работа заключается в том, чтобы связывать верхний и нижний уровни и самостоятельно решать задачи, что позволяет им играть чрезвычайно важную роль в компании. Руководители среднего звена должны не только доводить до руководителей нижнего звена указания, поступающие от высшего руководства, но и передавать проблемы руководителей нижнего звена высшему руководству. Поскольку руководители среднего звена занимают промежуточное положение, это определяет их важное значение как исполнителей корпоративной стратегии.

Успех предприятия немыслим ни без научно обоснованного и правильного принятия решений, ни без их эффективной реализации — оба эти компонента необходимы. Как действенные исполнители стратегического планирования, руководители среднего звена постепенно приобретают всё большее значение для предприятий; многие компании даже не жалеют значительных средств на переманивание специалистов из других компаний в поисках талантов.

Руководители среднего звена являются опорой предприятия, и их важность не подлежит сомнению. Однако из-за того, что многие из них в плане знаний, мировоззрения, стиля работы, качества и способностей значительно отстают от требований предприятия, а также из-за недостаточного понимания ими самой своей роли и занимаемого положения, они создают немало проблем в управлении предприятием. Руководители среднего звена в компании одновременно являются и лидерами, и подчинёнными, что требует от них особых управленческих навыков. Если не правильно отнестись к этому объективному факту, они могут либо слишком широко

вмешиваться в дела, либо бояться принимать решения, что приводит к возникновению самых разных проблем.

Генеральный директор одной компании всегда добросовестно выполнял свои обязанности, но у него был один недостаток — он слишком широко вмешивался в дела сотрудников. Увидев плохое отношение сотрудника к работе, он сразу же высказывал ему критику; увидев, что сотрудник часто отлучается в туалет, он также высказывал ему критику. Со временем многие сотрудники стали испытывать недовольство. На первый взгляд этот менеджер действительно выглядел ответственным руководителем, но он нарушал принцип управления, согласно которому «каждый сотрудник должен подчиняться только одному руководителю». Мелкие вопросы, такие как отношение сотрудников к работе и посещаемость, ни в коем случае не входят в круг обязанностей генерального директора — они относятся к сфере ответственности руководителя административного отдела.

Задача руководителя среднего звена в компании заключается в том, чтобы доносить до сотрудников стратегию развития и производственные планы, поступающие от высшего руководства, а также координировать работу рядовых сотрудников для выполнения поставленных задач. Генеральный директор должен управлять руководителями отделов, руководителями групп и руководителями производственных бригад.

Как руководитель среднего звена, вам необходимо четко осознавать свое положение: как чрезмерное вмешательство, так и полное бездействие приведут к хаосу в управлении компанией и негативно скажутся на её прибыльности. У сотрудников много непосредственных руководителей, и если один руководитель говорит «туда», а другой — «сюда», а указания противоречат друг другу, то, получая распоряжения от нескольких руководителей, они теряют ориентацию и не могут выполнять рабочие задачи в срок, с надлежащим качеством и в необходимом объеме. Если руководитель среднего звена будет вмешиваться во все до мелочей и брать на себя все обязанности — от обеспечения эффективной реализации стратегии компании до соблюдения санитарных норм — это не только истощит его собственные силы, но и приучит подчиненных к лени.

Джордж, руководитель одной американской сети универмагов, очень усердно подходил к управлению. Несколько универмагов, которыми он управлял, располагались в престижных районах города, но, несмотря на свою должность, Джордж вел себя как мелкий предприниматель, лично контролируя каждую мелочь в делах универмагов. Он тщательно распределял обязанности: что должен делать руководитель того или иного отдела, а что — тот или иной сотрудник. Когда Джордж находился в торговом центре, всё шло как по маслу, но как только он уезжал, в делах наступал хаос. Однажды Джордж уехал в отпуск, и уже через неделю после его отъезда в управлении торговым центром возникли проблемы: на него посыпался поток звонков с жалобами на работу компании, — и все они касались мелких и незначительных дел. Это доставило Джорджу немало головной боли, и ему пришлось досрочно прервать отпуск, чтобы вернуться в компанию и разобраться с этими проблемами.

Если бы Джордж в своём управлении мог чётко разграничить уровни, осознавать своё место и делегировать полномочия в тех сферах, которыми ему не следует заниматься, то как бы он не смог провести спокойный отпуск? Причина всего заключается в том, что у Джорджа возникли проблемы с управлением: он слишком широко вмешивался в дела, что привело к росту лени у подчиненных. Для решения как важных, так и мелких вопросов требовалось его личное присутствие, в результате чего подчиненные постепенно утратили привычку самостоятельно думать и проявлять творческий подход — без него они не могли работать. Как руководитель среднего звена, он должен уделять больше внимания общей картине дела, а не тратить силы на мелочи. Если пытаться контролировать каждое дело, то не только не хватит на это ни времени, ни сил, но и это вызовет недовольство высшего руководства, а также повлияет на эффективность работы сотрудников и подорвет их мотивацию.

В производственном цехе одной косметической компании руководитель заметил, как мастер по подбору оттенков смешивал цвет помады, и подошел к нему с вопросом: «Этот оттенок помады вам нравится?» Услышав это, мастер сразу же встал и ответил: «Здравствуйте, уважаемый руководитель! Цвет этой помады ещё не утверждён окончательно. Как только он будет утверждён, я покажу его вам на одобрение, так что сейчас вам совершенно не о чем беспокоиться. Во-вторых, потребителями этой помады являются женщины, а вы — мужчина. Эстетические вкусы мужчин и женщин совершенно разные, и то, что вам не нравится, не означает, что женщинам тоже не понравится. Наконец, я надеюсь, что вы мне доверяете: как профессиональный колорист, я несу ответственность за свою профессию и, тем более, за свою работу. Если вы считаете, что можете подобрать цвет лучше меня, то на следующей неделе можете попробовать сделать это сами».

Эти слова колориста заставили руководителя покраснеть до ушей. Он понял, что слишком много вмешивался, и, невольно извинившись несколько раз, с досадой удалился.

Находясь в особом положении, менеджеры среднего звена в процессе управления часто сталкиваются с различными трудностями и кризисами. Конечно, в этом есть неизбежные причины, связанные с самой компанией, но в большей степени это проблемы самих менеджеров среднего звена. Столкнувшись с трудностями, менеджерам среднего звена стоит воспользоваться следующими рекомендациями, которые придадут крылья вашей работе и помогут вам взлететь.

Во-первых, научитесь заботиться о сотрудниках.

Главное качество руководителя среднего звена — это не исключительная способность к обучению и инновациям, а искренняя забота о рядовых сотрудниках и других руководителях того же уровня. Это требует от руководителя среднего звена уделять всем достаточно внимания и заботы, хвалить и поощрять разных людей в зависимости от конкретной ситуации, интересоваться их бытовыми мелочами и планами обучения, ставить себя на их место, понимать их трудности и помогать им решать проблемы. Благодаря вашей заботе все сотрудники поймут ваши благие намерения, станут работать с энтузиазмом и будут эффективно выполнять задачи в благоприятной рабочей атмосфере.

Во-вторых, научитесь придерживаться принципов.

Для руководителей среднего звена очень важно научиться придерживаться принципов; руководитель должен обладать целеустремленностью. Придерживаться принципов означает иметь четкое представление о долгосрочных целях и понимать их, неуклонно поддерживать стратегические планы высшего руководства, четко и разумно организовывать работу подчиненных подразделений, а также терпеливо и неустанно направлять сотрудников в их работе. Столкнувшись с постоянно меняющимся рынком и непрерывной реорганизацией персонала, руководитель не должен отказываться от первоначальных целей, а должен научиться придерживаться принципов и проявлять упорство до самого конца.

В-третьих, научитесь сохранять хладнокровие и действовать решительно.

Руководители среднего звена, находясь на исполнительном уровне, должны действовать решительно и ни в коем случае не тянуть время. Они должны смело брать на себя ответственность, не бояться выяснять причины возникших проблем и немедленно высказывать критику сотрудникам, допустившим ошибки. Как руководители, непосредственно взаимодействующие с сотрудниками, они должны демонстрировать смелость, хладнокровие и решительность, создавая как внутри компании, так и за ее пределами образ организации, где четко соблюдаются принципы поощрения и наказания и ясно распределены обязанности.

Руководители среднего звена являются опорой управления компанией, а также непосредственными руководителями рядовых сотрудников. Помимо обязательных управленческих обязанностей, они также играют роль посредников в отношениях между сотрудниками и лицами,

принимающими решения. Если руководители среднего звена не смогут выполнять свою роль, это создаст серьезные препятствия для управления компанией и принятия решений.

На самом деле, независимо от того, на каком уровне иерархии вы находитесь, независимо от того, высока ваша должность или низкая, в первую очередь необходимо четко осознавать круг своих обязанностей и эффективно управлять делами, входящими в вашу компетенцию. Только так можно качественно выполнять работу и достигать поставленных целей.

2. Стадия развития компании определяет модель управления

Всё в мире развивается вперёд: у людей есть рождение, старение, болезни и смерть, а предприятия также проходят через процессы роста, расцвета и упадка. Поскольку мы не можем изменить этот неизбежный процесс, нам нужно искать способы отсрочить наступление упадка. Ни один руководитель не хочет, чтобы его предприятие исчезло преждевременно; каждый руководитель стремится к тому, чтобы его предприятие процветало вечно. Для достижения этой цели руководитель должен выбирать подходящую модель управления в соответствии с различными этапами развития компании. Только модель управления, адаптированная к текущему этапу развития, позволит компании преодолевать одно за другим все трудности, обеспечить вечное существование бизнеса и добиться стремительного роста.

Однако многие владельцы компаний, наблюдая за тем, как их предприятия с каждым днём становятся всё сильнее, по-прежнему не могут понять, на каком этапе развития находится их компания, в каком направлении ей следует двигаться в будущем и какую модель развития использовать для дальнейшего продвижения. Многие руководители руководствуются принципом «посмотрим, что будет дальше», ожидая, пока возникнут проблемы, чтобы потом искать способы их решения, и только после того, как наткнутся на препятствие, решают повернуть назад. Такой подход не только приводит к потере огромных денежных средств и драгоценного времени, но и лишает компании ценных возможностей для развития. Руководитель — это лидер компании. Если вы, как лидер, не имеете даже общего плана развития компании, как вы сможете завоевать доверие сотрудников? Поэтому вам, как руководителю, необходимо четко понимать этапы развития компании, выбирать различные модели управления на разных этапах и направлять компанию к процветанию.

Как правило, развитие предприятия проходит следующие этапы: начальный этап, этап роста, этап стабилизации, этап спада и этап преобразований. Если изобразить этапы развития предприятия в виде диаграммы, можно заметить, что его развитие имеет параболический характер, что свидетельствует о том, что путь развития не всегда гладкий и в процессе развития неизбежно возникают препятствия. Поэтому абсолютно недопустимо использовать одну и ту же модель управления для решения проблем, возникающих на разных этапах развития.

Южнокорейская компания «Самсунг» была основана в 1938 году. Изначально компания занималась экспортом сушеной рыбы и овощей в соседние страны, а затем постепенно развила сахарную и мукомольную промышленность. Сегодня сфера деятельности «Самсунг» охватывает самые разные отрасли, причём наиболее известна компания в сфере электроники. В настоящее время группа «Самсунг» является вторым по величине производителем мобильных телефонов в мире и занимает лидирующие позиции на мировом рынке. Успех группы «Самсунг» неотделим от её дальновидного подхода к развитию и постоянно адаптируемой модели управления. Группа «Самсунг» всегда внимательно следит за тенденциями рынка, своевременно корректирует модель управления, придерживается принципов инноваций и идёт в ногу со временем. На протяжении многих лет «Самсунг» постоянно адаптирует организационную структуру компании в соответствии с этапами развития, непрерывно занимается подготовкой высококвалифицированных кадров и адаптируется к изменениям и развитию рынка.

Наиболее стремительное развитие группа «Самсунг» пережила в 60-70-е годы XX века, последовательно осуществляя крупномасштабные инвестиции в тяжелую промышленность и химическую отрасль, что заложило прочную основу для ее последующего выхода на мировую

арену. В то же время группа «Самсунг» начала осваивать электронную отрасль, нацелившись на эту новую и полную коммерческих возможностей сферу. Поначалу «Самсунг» занималась лишь производством телевизоров под брендом японской компании «Санийо», но впоследствии постепенно перешла к производству полупроводниковых микросхем. Преодолев множество препятствий, высшее руководство группы «Самсунг» приняло решение изменить модель ведения бизнеса и выдвинуло стратегию развития бренда премиум-класса, сосредоточив внимание на высокодоходных и высокотехнологичных продуктах с высокой добавленной стоимостью, а также активно развивая отрасли высоких технологий. Таким образом, «Самсунг» начала выходить на мировой рынок технологий, и к концу 80-х годов XX века группа «Самсунг» наконец создала собственную электронную отрасль, интегрировала существующие направления деятельности и вступила на новый путь развития.

Выйдя на мировой рынок, группа «Самсунг» осознала свои слабые стороны, провела масштабную реорганизацию и всесторонне продвигала создание «организации, ориентированной на обучение». Группа «Самсунг» отличалась скромностью: она активно училась у компании «Сони», постоянно направляла сотрудников на стажировки в другие технологические компании, неустанно работала над совершенствованием технологий и создала собственную команду исследователей и разработчиков, преодолевая один за другим технические барьеры. В области моделей управления предприятием группа «Самсунг» постоянно училась у компании «Хьюлетт-Паццер», внедрила передовую систему управления и на её основе инновационным образом разработала систему планирования ресурсов предприятия — программный пакет BIZENTRO, успешно усовершенствовав таким образом инструменты управления.

Группа Samsung уделяет внимание не только управлению производством, но и, в первую очередь, управлению качеством. Президент группы Samsung Ли Кён Хи однажды сказал: «Все сотрудники Samsung должны ставить качество на первое место и формировать у себя осознание того, что качество превыше всего. В противном случае Samsung будет подобна метеору и не сможет удержаться на рынке». С этой целью в группе Samsung был создан Центр удовлетворенности клиентов, который постоянно отслеживает уровень удовлетворенности потребителей и напрямую докладывает результаты анализа президенту.

Однако одного лишь увлечения разработкой продукции далеко не достаточно: чтобы завоевать большую долю рынка и увеличить прибыль, необходимо постоянно следить за изменениями на рынке. С наступлением эры цифровых технологий группа Samsung не только уделяет большое внимание разработке и дизайну продукции, но и стремится опережать другие аналогичные продукты как по внешнему виду, так и по функциональности. Для достижения этой цели Samsung проводит целенаправленные маркетинговые исследования, постоянно обновляет концепции продукции и представляет один за другим потрясающие концептуальные продукты. В то же время группа Samsung глубоко осознает важность талантливых кадров для развития компании. С этой целью Samsung широко создала исследовательские учреждения, открыв научно-исследовательские центры в Лондоне, Сан-Франциско, Токио и Сеуле, а также учредила Институт искусства и дизайна Samsung, чтобы восполнить недостаток инноваций в системе образования Южной Кореи.

Как сказал «отец» группы Samsung Ли Бён Чхоль: «80 % времени в моей жизни я посвящал поиску талантов». Группа Samsung с нетерпением ищет талантливых специалистов; за долгие годы развития она разработала совершенную стратегию и систему управления талантами и даже выдвинула идею создания глобальной системы управления человеческими ресурсами, чтобы обеспечить достаточный резерв талантов для будущего развития.

(Из книги «Путь инноваций: учебное пособие по классическим примерам инноваций в китайских и зарубежных компаниях»)

Путь развития Samsung был тернистым, но в то же время вызывает восхищение. При внимательном наблюдении можно заметить, что на протяжении многих лет развития компания

неоднократно корректировала свою стратегическую структуру, постоянно внедряя передовые западные модели управления, а также внедряя инновации и реформы, адаптируя их к реальной ситуации развития предприятия и прокладывая путь для его будущего роста. Развитие Samsung имеет большое значение для современных руководителей. Вам, как руководителю, особенно важно выбирать разумную модель управления в соответствии с этапом развития вашей компании — только так можно занять прочную позицию, получать прибыль и добиться стремительного роста. Каковы же особенности компании на разных этапах развития и какую модель управления следует выбирать? Давайте проанализируем это подробнее:

На этапе становления предприятия руководители часто рассматривают любую ситуацию как возможность для развития; они полны амбиций, готовы рисковать и действовать решительно, не боясь ничего. Однако на этом этапе предприятие ещё не сформировалось окончательно, многое остаётся неизвестным, будущее не совсем ясно, и перед руководством стоят сложные задачи: как удерживать талантливых сотрудников и как обеспечить развитие компании. В этот момент руководителю необходимо в первую очередь четко определить будущие цели развития предприятия. Необходимо разработать для сотрудников четкий план действий и создать вдохновляющую перспективу, с помощью которой можно привлекать и удерживать талантливых специалистов, а также готовить кадры для развития компании. На этом этапе руководитель должен использовать свой авторитет для формирования общих ценностей предприятия, как тренер вести всех сотрудников к победе, обучать их тому, как выполнять работу и уделять внимание деталям, а также расти вместе с ними.

После того как компания сформировалась, она вступает в ключевой период развития. В этот момент руководство должно уделять первостепенное внимание стратегическому управлению, чтобы сделать суть деятельности компании более четкой и ясной, а управление — более упорядоченным. На ключевом этапе развития, по мере постоянного расширения масштабов, в компании появляется всё больше сотрудников. В этот момент необходимо создать совершенную систему управления, систему оценки и систему вознаграждения, возлагать важные задачи на способных сотрудников и своевременно отсеивать тех, кто не соответствует требованиям развития компании.

Преодолев сложный период развития, компания вступает в период стабильности, то есть в фазу зрелости, которая является «золотым периодом» в развитии предприятия. В этот период гибкость и управляемость компании значительно возрастают: она обладает как солидным потенциалом, так и безграничными перспективами развития. В это время руководство должно заново проанализировать требования рынка, постоянно отслеживать его изменения, вносить соответствующие корректировки в стратегию и своевременно менять модели управления.

Когда предприятие постепенно стабилизируется и, добившись определённых результатов, у многих сотрудников начинает проявляться инертность, они становятся безразличными и невосприимчивыми к внешним изменениям — в этот момент предприятие вступает в фазу упадка. В это время на рынке происходит перераспределение сил и корректировка: часть предприятий будет вытеснена с рынка, а другая часть вступит на путь нового подъёма. В этот момент предприятию необходимо избавиться от заскорузлости руководства, изменить устаревшие модели управления, сократить лишний персонал, избавиться от раздутого штата и постоянно поддерживать уровень элитного коллектива. Уход одних сотрудников должен сопровождаться притоком свежей крови: в этот период предприятию нужны талантливые специалисты, готовые к смелым инновациям. Только привлекая таких специалистов, предприятие сможет разорвать оковы и перейти к следующему этапу развития.

В период преобразований компания проходит процесс возрождения и начинает второй этап развития в совершенно новом состоянии. В этот момент руководители должны применять

авторитарные и демократические методы управления — только так компания сможет вновь расправить крылья и начать развитие в будущем.

Развитие предприятия проходит путь от нуля к существованию, от малого к большому, от слабого к сильному — это процесс постоянной корректировки и совершенствования. В то же время стиль управления руководителей также должен соответствующим образом меняться: только сначала поняв, на каком этапе развития находится собственное предприятие, а затем управляя им в соответствии с моделями управления, соответствующими разным периодам, можно добиться развития и совершить скачок вперед.

3. Переход от операционных обязанностей к управленческим

По мере постепенного развития предприятия и постоянного расширения его масштабов обязанности руководства незаметно меняются. В таких условиях рынок предъявляет к менеджерам более высокие требования, особенно в плане управленческих навыков. Поэтому менеджерам необходимо осуществить переход от выполнения операционных обязанностей к выполнению управленческих. Во многих отраслях предъявляются высокие требования к операционным обязанностям, и руководители в этих отраслях, как правило, обладают солидным опытом и способностями, благодаря которым в ходе многолетней практики они привлекли для компании множество ценных клиентов. Именно благодаря этому они быстро продвинулись по карьерной лестнице, однако их прежний опыт и навыки уже не в полной мере соответствуют новым проблемам и ситуациям. В данный момент руководителям необходимо уделять внимание не только вопросам операционного уровня, но и системам, стратегиям и поведению компании.

Многие руководители, хотя и четко понимают, с какими проблемами им придется иметь дело после смены роли, по привычке продолжают время от времени вмешиваться в работу подчиненных и при возникновении проблемы лично берутся её решать. Безусловно, такие руководители ответственны, но подобный подход ошибочен: он снижает эффективность и показывает, что руководитель неверно понимает собственную роль. На самом деле многие компании терпят неудачу не из-за проблем с бизнес-стратегией и не из-за неспособности сотрудников выполнять решения компании, а потому, что руководители, перейдя с исполнительских должностей на управленческие, так и не смогли отказаться от прежних исполнительских обязанностей.

Внутри компании, от рядовых сотрудников до высшего руководства, у каждого свои должностные обязанности, но, несмотря на различия, есть одна общая черта: руководитель вышестоящего уровня должен воспитывать руководителей нижестоящего уровня, тренировать их с помощью научных методов и разумных подходов, чтобы они соответствовали требованиям компании, и в процессе этого выполнять свои управленческие обязанности. Поэтому важнейшая управленческая обязанность руководителя — это подготовка достойных преемников.

Руководители каждой компании — это выдающиеся сотрудники, отобранные из рядовых работников. Они хорошо знают бизнес-процессы компании, обладают всесторонним пониманием бизнеса и, следовательно, способны давать дальновидные оценки будущего развития компании. Такие сотрудники не только могут давать ценные советы и оказывать помощь своим начальникам, но и, опираясь на собственный опыт, направлять своих подчиненных. В ходе этого процесса они незаметно совершают переход к управленческим обязанностям и способствуют лучшему развитию и прогрессу компании.

Бывший председатель совета директоров Lenovo Group Лю Чуаньчжи — выдающийся лидер. Подводя итоги многолетнего опыта управления компанией, он сказал: «Руководитель предприятия должен не только обладать острой проницательностью и способностью к правильной оценке ситуации, но и уметь распознавать таланты, находить и развивать их, чтобы выбрать подходящего преемника для своей компании». Лю Чуаньчжи любит называть свой метод подготовки кадров «шить стельки» и «шить костюмы». Он считает: «Воспитание страте-

гического таланта похоже на обучение отличного портного: нельзя с самого начала давать ему лучшую ткань для пошива костюма, а нужно начинать с самого простого — сначала заставить его сшить стельку, а когда стелька будет готова, — шорты, затем брюки и рубашку, и только в конце можно приступить к пошиву костюма. Этот процесс нельзя торопить, нужно действовать постепенно».

Иу Чуаньчжи именно таким образом занимался подготовкой кадров: он никогда не стремился к быстрым результатам и тем более не пытался ускорить процесс. Он глубоко понимал, что путь развития таланта труден и требует тщательной практической подготовки. Лю Чуаньчжи подготовил для Lenovo Group множество преемников, подобных Го Вэю, который вначале был всего лишь неприметным секретарём в компании, а позже даже работал водителем. За более чем десять лет работы в Lenovo Group он сменил более десятка должностей и постепенно дослужился до поста генерального директора корпоративного отдела.

Лю Чуаньчжи сравнивал таланты в компании с «лошадьми на тысячу ли», а себя — с «Боле», способным распознать талант. Как только Лю Чуаньчжи обнаруживал талантливого сотрудника, он постепенно вовлекал его в процесс принятия решений и управления компанией, начиная с самых низов, предоставляя ему возможность проявить свои способности и создавая условия для роста, чтобы он мог постоянно развиваться в процессе работы. Когда такие сотрудники становились самостоятельными, Лю Чуаньчжи мог возложить на них ответственность за управление компанией, а сам получал достаточно времени для размышлений над более важными и долгосрочными вопросами.

Компетентный руководитель всегда чётко осознаёт свои обязанности. В процессе оперативного управления предприятием он проактивно предоставляет сотрудникам определённую свободу действий, помогая им научиться самостоятельно мыслить и при этом оказывая им надлежащее руководство. Умелый руководитель даёт сотрудникам достаточно пространства, позволяя им стать двигателем деятельности предприятия, а не пассивными звеньями конвейера. Судьба предприятия неразрывно связана с судьбой лидера: как только лидер уходит из компании, она оказывается без вожака и постепенно приходит в упадок. Такое развитие событий весьма прискорбно, и причиной его становится то, что эти лидеры не выполнили свои управленческие обязанности и забыли о подготовке следующего поколения талантов, которые могли бы заменить их.

Если спросить, кто был самым выдающимся умом в истории нашей страны, многие в один голос назовут Чжугэ Ляна. Чжугэ Лян считается выдающимся военным стратегом, политиком и мыслителем Китая, и многие его подвиги до сих пор передаются из уст в уста. В конце эпохи Восточной Хань, когда три царства находились в состоянии равновесия, Чжугэ Лян внес незабываемый вклад, и в ходе исторических перемен он давно стал олицетворением мудрости. Нельзя не признать, что Чжугэ Лян действительно был человеком с исключительным талантом. По логике вещей такая выдающаяся личность должна была привести Западное Шу к господству, однако после смерти Лю Бэя Западное Шу быстро погибло. Причина заключалась именно в том, что Чжугэ Лян не обладал достаточными способностями в области подготовки кадров и не сумел выбрать достойного преемника, который продолжил бы помогать правителю в достижении величия.

После смерти Лю Бэя Чжугэ Лян провел масштабную чистку и реорганизацию прежних высокопоставленных чиновников, оставив при себе только тех, кто был похож на него или имел схожий характер. В результате кадровый состав Западного Шу стал чрезмерно однородным: генералы с яркой индивидуальностью и способностями не могли пробиться в круг лиц, принимающих решения, многие творческие идеи оставались неучтенными, что привело к упущению множества ценных возможностей. Чжугэ Лян также не уделил должного внимания Лю Чэну, преемнику Западного Шу. Он был обязан помогать ему расти, но так и не выполнил свой долг. Таким образом, падение Западного Шу в значительной степени связано с самим Чжугэ Ляном:

его ошибка заключалась в том, что он не уделял достаточного внимания подготовке кадров и не выполнял эффективно свои управленческие обязанности.

В Китае есть старая поговорка: «Есть три вида неблагочестия, и самое большое из них — отсутствие потомства», — и она имеет глубокий поучительный смысл и для роста предприятия. Внутри компании критерием оценки лидерских качеств является то, сумел ли руководитель воспитать выдающегося специалиста. Для профессионалов в сфере бизнеса важно, кто в организации может выдвигать хорошие предложения и чьи предложения приносят реальный результат — именно это свидетельствует о высоком уровне компетентности. На начальном этапе развития компании это имеет огромное значение, но по мере её роста важным критерием оценки лидерских качеств становится способность выявлять и развивать таланты. Итак, как же развивать таланты и помочь руководителям более эффективно выполнять свои управленческие обязанности? Я рекомендую действовать в следующих направлениях:

Во-первых, нужно научиться выявлять таланты. Даже «лошадь на тысячу ли» нуждается в «Бо-Лэ», а талантливые люди — тем более — в лидере, обладающем проницательным взглядом. Если руководитель не умеет выявлять таланты, то какими бы выдающимися ни были качества и способности сотрудников, это не принесет пользы, и они так и не смогут занять достойные должности. Поэтому руководитель должен научиться быть настоящим «Бо-Лэ», внимательно присматриваться к сотрудникам внутри компании и выявлять те таланты, которые остаются незамеченными.

Во-вторых, нужно уметь развивать. Развитие талантов — это не только обучение их основной работе, но и предоставление им дополнительных должностей, чтобы они могли понять все процессы в компании от верхушки до низов.

В-третьих, нужно возлагать на них большие надежды. Воспитание талантов направлено на то, чтобы в будущем они могли взять на себя ответственность и самостоятельно справляться с задачами; поэтому, постоянно ставя перед ними рабочие задачи и создавая давление в плане результатов, нужно также возлагать на них большие надежды, расширять их кругозор, давать им возможность непрерывно повышать свои способности и добиваться еще больших успехов.

В-четвертых, нужно активно использовать их. Сотрудники, прошедшие предыдущие этапы, непременно являются тщательно отобранными талантами. На этом этапе необходимо в разумной мере делегировать полномочия, дать им возможность проявить свои способности и активно использовать их; в будущем они непременно станут вашими надежными помощниками.

В настоящее время предприятий бесчисленное множество, и способных лидеров тоже очень много, но лидеров, способных выполнять свои обязанности и умеющих воспитывать таланты, крайне мало. Лидер должен обладать даром предвидения и не бояться того, что подчиненные однажды превзойдут его; такие мысли не приносят предприятиям никакой пользы, а наоборот, вредят его развитию. Лидер должен четко понимать свои управленческие обязанности, добросовестно и в полном объеме выполнять свои обязательства и вести свою команду шаг за шагом к успеху.

4. Разумная регуляция отношений между руководителем и его заместителем

В коллективе отношения между руководителем и его заместителем всегда носят деликатный характер. Оба они находятся на уровне принятия решений в организации, и на первый взгляд их положение не сильно отличается, однако реальная власть, которой они обладают, значительно различается. Такие пары, как когда-то Лю Чуаньчжи и Ян Юаньцин, Жэнь Чжэнфэй и Сунь Яфан, Билл Гейтс и Стив Балмер, являются примерами гармоничных отношений между руководителем и его заместителем. Эти слаженно работающие руководитель и его заместитель совместно управляют делами компании, большими и малыми, добросовестно и усердно вкладывая огромную энергию и душевные силы в развитие предприятия. Именно поэтому налаживание отношений между руководителем и его заместителем стало вопросом, которому многие

лидеры предприятий должны уделять особое внимание. Мы твердо убеждены, что правильная организация взаимоотношений между руководителем и его заместителем имеет огромное значение для управления предприятием.

Многие предприниматели признавались, что полагаться в деле только на собственные силы очень сложно, но наличие хорошего напарника — это залог успеха. Как правило, хороший напарник — это правая рука лидера, который открывает перед вами широкие горизонты, позволяя в полной мере проявить свои способности. Поэтому выбор хорошего напарника — это уже половина успеха. Когда руководитель и его заместитель готовятся к большому делу, у них обязательно должны быть общие цели и идеалы — это главное условие успешного сотрудничества. Люди, которые разделяют общие взгляды и идеалы, даже в случае споров способны преодолеть трудности и прийти к общему мнению. Только объединив цели, можно обрести мотивацию для постоянного продвижения вперед.

На самом деле потеря хорошего заместителя подобна тому, как если бы у орла сломалось одно крыло: как бы он ни старался махать оставшимся крылом, ему будет трудно взлететь в небо. Во многих компаниях между руководителем и его заместителем часто возникают противоречия, что сказывается на работе всей организации. Лидеру необходимо проявлять исключительную мудрость при урегулировании отношений между руководителем и его заместителем. Хороший заместитель — это не только партнер по работе, но и душевный друг в жизни.

В процессе совместной работы обе стороны постепенно углубляют взаимопонимание и дружбу, вместе борются, вместе растут, формируя нерушимые тесные отношения. Они вместе преодолевают трудности и страдания на работе, делятся радостями и горестями жизни, движутся к общей цели, демонстрируя взаимопонимание и доверие, как близкие родственники. Такие тесные отношения — большая редкость; они делают ваше сотрудничество нерушимым и позволяют совместно достичь блестящих успехов в деле. Поэтому поддержание таких отношений становится особенно важным. Итак, как вам, как руководителю, следует налаживать отношения со своим заместителем? Нам следует начать с следующих аспектов:

Во-первых, повышайте собственный профессионализм и компетентность. Зачастую приходится признать, что профессионализм и компетентность заместителя превосходят ваши собственные. В таком случае вам необходимо постоянно совершенствоваться, тренироваться в работе и постепенно повышать свой профессиональный уровень. Как правило, именно руководитель с высоким профессионализмом и исключительной работоспособностью способен привлечь к себе талантливых заместителей. При этом вы должны завоевать их искреннее уважение и доверие.

Во-вторых, повышайте свой идеологический уровень. Зачастую отношения между руководителем и его заместителями зависят от идеологических качеств руководителя. Руководитель, постоянно демонстрирующий высокие моральные качества и дух бескорыстного служения, непременно завоеует уважение и восхищение своих заместителей, благодаря чему они будут искренне преданны руководителю и, даже столкнувшись с самыми серьезными искушениями и трудностями, ни за что не изменят своей верности и всегда будут служить руководителю. Именно поэтому, прежде чем укреплять свою позицию, руководитель должен сначала повысить свой духовный уровень и укрепить свой нравственный облик.

В-третьих, нужно обладать терпимостью. «Нет золота без примесей, нет человека без недостатков» — Лю Бэй смог добиться успеха именно благодаря тому, что проявлял умеренную терпимость по отношению к способным людям. В практической работе руководитель не должен предъявлять к своим заместителям идеалистических требований, ставя перед ними невыполнимые задачи; он должен правильно оценивать их сильные и слабые стороны, разумно использовать их достоинства и с пониманием относиться к их недостаткам. В процессе сотрудничества необходимо постоянно преодолевать склонность к поиску недостатков и придирчивости.

В-четвертых, нужно выявлять таланты и вовремя уступать место достойным. Личностное обаяние лидера способно сплотить людей, завоевать уважение и доверие последователей, что позволяет наладить отношения между руководителем и его заместителями. Среди заместителей часто встречаются люди с исключительными способностями, которые могут даже значительно превосходить самого лидера. Столкнувшись с такими людьми, руководитель ни в коем случае не должен испытывать зависти или пытаться их подавить: они являются для компании редким и ценным достоянием и занимают ключевую позицию. Чтобы лучше удержать таких талантов, руководитель должен провести определенные реформы кадровой системы, создать механизм, позволяющий выдающимся талантам проявить себя, и уступить им место. Необходимо не допустить, чтобы способности заместителей с выдающимся интеллектом остались незамеченными, и предоставить им условия для полного раскрытия потенциала.

В-пятых, следует придерживаться принципа умеренности. Прежде всего, необходимо соблюдать принцип умеренности в отношениях. Это означает, что при выстраивании отношений с заместителями руководитель должен соблюдать определенную «меру»: не перегибать палку и не оставаться в стороне. Как гласит пословица, «перебор — то же, что недостаток»: отношения с заместителями должны оставаться в пределах, благоприятных для работы и дела, создавая благоприятную и гармоничную рабочую атмосферу. Во-вторых, следует придерживаться принципа умеренности в общении. Руководитель должен активно общаться с подчинёнными, но не должен быть чрезмерно фамильярным; как чрезмерная активность, так и пассивность не способствуют установлению хороших отношений с подчинёнными. Наконец, необходимо поддерживать хорошие отношения. Как руководитель, вы должны уважать подчинённых и не строить отношения с людьми исходя из личных симпатий и антипатий. Руководитель, умеющий уважать других, непременно завоеует уважение подчинённых, что даже может повысить его авторитет, укрепить лидерские качества и обеспечить беспрепятственное выполнение работы.

Даже самый способный человек не сможет управлять огромным кораблём, идущим сквозь бурю и волны. Поэтому правильное построение отношений с заместителями поможет вам преодолеть кризис и открыть для себя новые горизонты. Успешные лидеры знают, как эффективно выстраивать отношения с заместителями: только заручившись их поддержкой и доверием, можно добиться успеха в карьере. Поэтому, будучи руководителем, необходимо с позитивным настроем общаться с заместителями и правильно выстраивать отношения с ними.

Глава 3 Уровень управленца: эффективное лидерство, высокоэффективное управление

Внутри предприятия необходимы как эффективное лидерство, так и высокоэффективное управление — ни одно из них не может обойтись без другого. Ни чистое лидерство, ни чистое управление не способны эффективно выполнять свою роль, поэтому в компании мы выступаем за то, чтобы уделять больше внимания лидерству, а меньше — управлению. Усиление преимуществ лидерства и повышение его эффективности в конечном итоге способствуют высокоэффективному управлению.

1. Стили управления могут быть самыми разнообразными

Кто-то может спросить: какой стиль управления является лучшим? На самом деле на этот вопрос очень сложно ответить, поскольку стили управления могут быть самыми разнообразными, и в зависимости от критериев классификации ответы будут разными; абсолютно единственного подходящего стиля управления не существует. Если раньше стиль управления зависел от личностных факторов самого лидера, то сегодня он, помимо влияния личных ценностных ориентаций лидера, зависит также от целого ряда внешних факторов, таких как характер предприятия, его структура и изменения на рынке. Лидеру необходимо владеть различными стилями управления и выбирать подходящий стиль для управления с учетом постоянно меняющейся внутренней ситуации в компании.

Как правило, стили управления условно делятся на пять категорий. Первый из них — авторитарный стиль управления. Руководитель, применяющий этот стиль, требует от сотрудников абсолютного повиновения, при этом он очень строг и предъявляет множество придирчивых требований. Со временем сотрудники, постоянно подвергаясь давлению, начинают испытывать пассивное сопротивление; в отсутствие руководителя они начинают бездействовать, и рабочий процесс замирает. В процессе работы сотрудники не чувствуют ответственности: они просто следуют установленным приказам — есть приказ — выполняют, нет приказа — нечего делать. Поскольку работа не является добровольной, энтузиазм сотрудников постепенно угасает, а их самостоятельность и инновационность значительно снижаются, и они превращаются в роботов, умеющих только выполнять задания.

Второй тип — экспертный стиль управления. Руководители, использующие этот стиль, уделяют большое внимание развитию профессиональных навыков и способностей сотрудников к самоуправлению. Поскольку каждая отрасль имеет свои уникальные модели и законы, для принятия научно обоснованных решений и планирования работы руководитель должен хорошо знать эти правила, а сотрудники — понимать тенденции развития данной сферы, чтобы иметь полное представление о ситуации и точно знать, как работать, в каком направлении двигаться, а также осознавать смысл и ценность своего существования.

Третий — демократический стиль управления. При таком стиле руководитель готов передать право принятия решений сотрудникам, а сам выступает скорее в роли сборщика и передатчика мнений, в основном координируя отношения между сторонами. Преимущество этого стиля управления заключается в том, что он позволяет создать гармоничную рабочую атмосферу, завоевать доверие и уважение сотрудников к руководству, а также усилить их энтузиазм и вовлеченность в работу. Даже в отсутствие руководителя работа может проходить так же гладко, как и обычно.

Четвёртый стиль — стиль сотрудничества и участия. Руководители, придерживающиеся этого стиля, уделяют особое внимание формированию гармоничных межличностных отношений между сотрудниками, считают себя частью коллектива и работают вместе со всеми сотрудниками, развиваясь вместе с ними.

Пятый тип — «коучинговый» стиль управления. В рамках этой модели руководитель уделяет большое внимание личностному развитию сотрудников; он действует как коуч, помогая сотрудникам осознать свои сильные и слабые стороны, стремиться развивать сильные стороны и постоянно преодолевать слабости. При таком стиле управления сотрудники знают о своих недостатках и проявляют огромное желание изменить сложившуюся ситуацию, постоянно повышая свои способности.

Как и все высокотехнологичные компании, «Лантянь Технологическая Разработка» на среднем и позднем этапах развития столкнулась с труднопреодолимым «узким местом». В условиях жесткой рыночной конкуренции развитие компании зашло в тупик. Изначально целью компании было выйти за пределы страны и выйти на международный рынок; она первой на внутреннем рынке разработала высокотехнологичную продукцию, что принесло ей мгновенный успех, привело к небывалому росту объема продаж и обеспечило стремительный темп развития.

Однако сверхбыстрый темп развития не удалось сохранить надолго, и компания «Лантянь» вскоре столкнулась с серьезными трудностями. Столкнувшись с возникшими трудностями, компания назначила нового исполнительного директора — Оуян Цзяня. После того как Оуян Цзянь получил полные полномочия по управлению компанией, ему какое-то время не удавалось раскрыть свой потенциал. Дело в том, что его предыдущая компания была старинным предприятием с очень консервативным стилем работы, где всё делалось строго по правилам и регламентам, что кардинально отличалось от стиля работы компании «Лантянь» по разработке технологий. В связи с внезапной сменой обстановки Оуян Цзянь сначала не мог сориентироваться.

Однако сложившаяся ситуация не остановила реформы Оуян Цзяня. Ознакомившись с положением дел в компании, он немедленно издал ряд обязательных к исполнению распоряжений, требующих от всего персонала строгого соблюдения правил и положений: запрещалось уходить с работы раньше времени и опаздывать, а также заниматься во время рабочего времени делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей. Вторым шагом Оуян Цзянь стала тщательная проверка системы оплаты труда сотрудников компании, в результате которой были сокращены зарплаты всех руководителей высшего звена. Этот шаг вызвал недовольство многих руководителей, некоторые из которых даже подали ему заявления об увольнении. Один из руководителей даже, указывая пальцем на Оуян Цзяня, выкрикнул: «Ты используешь метод кнута и пряника, посмотрим, как долго ты ещё будешь держаться». Столкнувшись с недовольством и упреками со стороны сотрудников, Оуян Цзянь не рассердился и по-прежнему решительно привёл это решение в исполнение. Кроме того, он постановил, что впредь все решения в компании должны проходить через его одобрение перед выполнением; в противном случае отдавать приказы категорически запрещается.

Все действия Оуян Цзяня выглядели решительными и энергичными; многие не могли этого понять и даже выражали недовольство, но перемена в поведении менеджера Ху из отдела продаж изменила мнение людей об Оуян Цзяне. Раньше менеджер Ху всегда любил в присутствии Оуян Цзяня критиковать других, но Оуян Цзянь не обращал на него внимания, всегда сначала давал ему возможность успокоиться, а затем, основываясь на его рассказе, указывал на недостатки и предлагал способы их исправления. Со временем менеджер Ху перестал ежедневно критиковать других и стал уделять больше времени работе.

Сегодня в компании «Лантянь» больше не слышно слухов об Оуян Цзяне, и все сотрудники и руководство высоко его оценивают. Оуян Цзянь по-прежнему очень строго контролирует производственный и закупочный отделы, но постепенно ослабляет контроль над отделами проектирования и исследований, позволяя им работать самостоятельно. Именно благодаря умелому руководству Оуян Цзяня компания «Лантянь» постепенно вышла из кризиса и вновь добивается одного успеха за другим.

Исследования показывают, что чем больше стилей управления владеет лидер, тем легче ему добиться успеха. Если вы хотите стать выдающимся лидером, вам нужно адаптировать стиль управления к конкретным условиям, а не механически следовать установленным шагам. Из приведенного выше примера нетрудно увидеть, что лидеру при выборе стиля управления следует обратить внимание на следующие моменты:

Во-первых, стиль управления должен соответствовать развитию предприятия. Превосходный лидер должен выбирать подходящие стили и методы управления в зависимости от масштабов предприятия и различных этапов его развития. Если постоянно не менять подход и всегда применять один и тот же стиль управления для решения различных проблем, возникающих в разные периоды, то лидерский потенциал предприятия значительно снизится, а само предприятие может даже оказаться в тупике. В малых и средних предприятиях или стартапах, где количество сотрудников невелико, а компания находится на начальном этапе развития, руководитель должен сам подавать пример усердной работы, своими действиями служить образцом для подражания и направлять сотрудников в нужное русло. В этом случае целесообразно применять «авторитарный» стиль управления, который можно сочетать с «демократическим» стилем, уделяя особое внимание созданию гармоничной рабочей атмосферы, в которой каждый сотрудник имеет возможность высказать свои мысли и мнения.

Во-вторых, необходимо проводить конкретный анализ конкретных проблем. В зависимости от характера предприятия следует выбирать разные стили управления: в некоторых иностранных или частных компаниях можно более полно реализовывать принцип делегирования полномочий, но для государственных предприятий это не подходит. В управлении предприятием руководитель обязательно должен выбирать стиль управления с учетом конкретной ситуации — лучшим является только тот, который подходит данной ситуации.

Наконец, необходимо проявлять гибкость при выборе, учитывая характер сотрудников. Сотрудники с выдающимися способностями и ярко выраженной индивидуальностью предпочитают работу без ограничений, любят непринужденную рабочую атмосферу и работают по-своему; в непринужденной обстановке им легче найти вдохновение и выдвигать оригинальные идеи. В таких случаях применение автономного стиля управления дает отличные результаты. Некоторые сотрудники предпочитают сотрудничать с другими и в процессе совместной работы способны отлично решать проблемы и выполнять задачи; для таких сотрудников подходит демократический стиль руководства.

Руководители многих компаний обладают высоким талантом, но зачастую из-за неумения руководить приводят к неэффективному управлению предприятием и в конечном итоге вынуждены уйти. Поэтому знание основных стилей управления чрезвычайно полезно для повседневной работы руководителя: оно позволяет лучше понять себя, более четко осознать и научиться применять различные стили управления, тем самым повышая собственные лидерские качества и способствуя росту прибыльности компании.

2. Больше лидерства, меньше управления

Мастер управления Джек Уэлч однажды сказал: «Если руководитель держит сотрудников в жестком подчинении, ежедневно заставляя их двигаться вперед, то такая компания в конечном итоге обречена на провал. Хорошее управление строится на основе лидерства, а не наоборот — лидерство не может строиться на основе управления». На самом деле, сегодня многие предприниматели до сих пор не могут четко различить, что такое управление, а что такое лидерство, и в практической работе часто используют эти понятия как синонимы. Однако лидерство и управление — это два совершенно разных понятия.

Под управлением понимается организация и распределение обязанностей сотрудников компании, а также конкретных рабочих задач; это требует от исполнителей постоянной бдительности, стремления выявлять и решать проблемы с целью установления разумного порядка; лидерство же заключается в определении направления развития компании, разработке страте-

гических планов, постоянном удержании курса на пути вперед и непрерывном стимулировании сотрудников с целью осуществления преобразований.

Из этого следует, что лидерство ни в коем случае не равнозначно управлению. В повседневной работе многие лидеры несут значительные убытки из-за неспособности правильно согласовать отношения между лидерством и управлением. Поэтому лидеру необходимо правильно выстраивать взаимоотношения между лидерством и управлением, а не просто смешивать эти два понятия. Сегодня разработка видения, управление талантами и управление преобразованиями стали секретом успеха предприятий. В современных условиях, какой подход должны использовать лидеры, чтобы привести сотрудников к прорыву? Ответ прост: больше лидерства, меньше управления.

В 1985 году, столкнувшись с партией бракованных холодильников, Чжан Жуйминь совершил поразительный поступок: он разбил их, чтобы ни один из них не попал на рынок. В то время холодильники были дефицитом на рынке: их можно было купить только по талонам, да и стоили они немало — сумму, равную двухлетней зарплате работника со средним доходом. Даже если эти холодильники и были бракованными, в эксплуатации они не создавали особых проблем. В те годы экономического дефицита эти дешевые бракованные холодильники, напротив, были желанным сокровищем, за которое все боролись, и они были гораздо лучше, чем полноценные модели.

Если бы Чжан Жуйминь раздал эти холодильники или использовал их в качестве поощрения для сотрудников, это было бы неплохим решением, но он, напротив, разбил их, чем вызвал глубокое сожаление у присутствовавших сотрудников. На самом деле у Чжан Жуймина были свои соображения: на его взгляд, проблемы, скрывающиеся за качеством, гораздо опаснее, чем сам брак.

В то время сотрудники в целом не имели представления о важности качества, не стремились к совершенству в работе и тем более не чувствовали ответственности перед клиентами. Однако вопросы качества — это вопрос жизни и смерти для предприятия. Чжан Жуйминь разбил 76 бракованных холодильников, но в результате добился того, что сотрудники стали уделять больше внимания качеству, повысил их профессиональный уровень и создал прочную основу для роста показателей. Чжан Жуйминь не ограничился просто решением проблемы брака, а решил привести тех сотрудников, которым не хватало чувства ответственности, к пониманию необходимости думать о клиентах и нести ответственность за качество — в этом и заключается высокое мастерство лидера.

Если применить приведенный выше пример к некоторым современным предприятиям, можно с уверенностью сказать, что многие руководители не смогли бы достичь уровня Чжан Руйминя: они, скорее всего, закрыли бы на это глаза и выпустили бы эту партию холодильников на рынок, выдавая бракованную продукцию за качественную, либо же строго наказали бы сотрудников, удержав часть их заработной платы. У таких руководителей действительно есть своя система управленческих принципов: они тратят большую часть времени на планирование операционной деятельности, исполнение бюджета, выполнение показателей, контроль затрат, оценку сотрудников, а также на применение поощрений и взысканий, но при этом полностью игнорируют выявление потенциальных проблем, поиск возможностей для улучшений, определение направления движения и развитие способностей сотрудников. Очевидно, что это не тот образ, которым должен обладать современный выдающийся лидер. Если вы умеете только управлять предприятием и сотрудниками, но не можете вести их вперед, то результаты вашей деятельности всегда будут оставаться на одном уровне.

Если наши руководители посетят передовые западные компании, то обнаружат, что их правила и процедуры отнюдь не так запутанны и сложны, как в отечественных компаниях. Западные компании стремятся к гибкой системе управления и дружественной, динамичной рабочей атмосфере. Работая в такой среде, сотрудники чувствуют себя комфортно и непри-

нужденно, что значительно повышает их эффективность и способствует серьезному отношению к работе. Конечно, это требует длительного процесса и не может быть реализовано за один день. Но нельзя отрицать, что такие успехи западных компаний абсолютно неотделимы от их подхода: лидерство вместо управления, согласование вместо приказов, доверие вместо контроля. Именно благодаря тому, что лидерство ставится на первое место, а управление постоянно сокращается, сотрудники могут постоянно раскрывать свой огромный потенциал и творческие способности, что и привело к сегодняшним результатам.

Преобладание управления над лидерством — это разрыв между нами и передовыми западными компаниями, а также «узкое место» на пути повышения нашей конкурентоспособности. Чтобы изменить эту отсталую ситуацию, необходимо повысить лидерский потенциал, уменьшить ограничения со стороны управления — по-китайски это называется «три части управления, семь частей лидерства». Тогда мы не можем не задаться вопросом: почему возникло явление «много управления, мало лидерства»? На самом деле причин много: в управлении есть установленные показатели, а в лидерстве нет жестких задач. Управление может привести к непосредственным результатам, а лидерство — к ошибкам. Управление — это последовательное наложение ограничений и руководство в установленных рамках; как только возникает проблема, руководитель может спокойно отстраниться от ответственности, тогда как лидерство полно неизвестных возможностей, и в случае ошибки лидер несет полную ответственность. Однако сегодня выживание предприятия зависит от управления, а его развитие — от лидерства. Если вы не управляете, вы не выполняете свои обязанности, но если вы не лидируете, вы не справляетесь со своей работой.

Кроме того, явление, при котором управления больше, а лидерства меньше, тесно связано с нашей культурой. Под влиянием традиционной культуры мы привыкли подчиняться другим, придерживаться своего места и позволять другим руководить нами. Вокруг нас полно людей, которые добросовестно и усердно трудятся, погрузившись в работу; эти «передовики труда» никогда не вызывают беспокойства. Однако нам не хватает сотрудников, которые осмеливаются руководить и выходить на первый план, не хватает сотрудников, стремящихся к постоянному совершенствованию, активно внедряющих инновации и иницилирующих изменения. Почему? Потому что «первая птица, высунувшаяся из стаи, становится мишенью», и многие не хотят быть первыми, кто пробует что-то новое, боясь, что на них будут указывать пальцем и обсуждать за спиной, и всегда предпочитают сначала понаблюдать, а уже потом сделать выбор.

Наконец, явление «много менеджеров, мало лидеров» также связано с компетенциями. Многие предприятия проводили анализ должностных компетенций, и результаты показали, что, если исключить профессионально-технические навыки, у руководителей среднего и высшего звена, как правило, отсутствуют лидерские качества. Руководитель компании вполне может быть первоклассным менеджером, но не обязательно является осознанным лидером. Не умея провести грань между управлением и лидерством, он в итоге пренебрегает лидерскими функциями. В связи с этим мы выступаем за то, чтобы больше лидерства и меньше управления, но это ни в коем случае не означает полного отказа от управления — речь идет об усилении преимуществ лидерства и ослаблении влияния управления.

Во-первых, в решающие моменты требуется сильное лидерство.

Когда развитие предприятия вступает в период относительной стабильности и процветания, ограниченное лидерство и сильное управление могут обеспечить его нормальное функционирование; когда же компания переживает важный переломный момент, необходимо усилить лидерские качества и соответствующим образом ослабить управление — только так можно лучше соответствовать требованиям деятельности компании.

Во-вторых, лидерство — это залог успеха.

В любое время, если чрезмерно акцентировать внимание на нормативно-регулятивной системе управления и игнорировать роль лидерства, развитие компании не претерпит перемен, а, напротив, легко сбится с пути и в конечном итоге потерпит полное фиаско. В сегодняшних условиях, когда конкуренция становится все более ожесточенной, сталкиваясь с зрелыми конкурентами, руководители предприятий должны не только заниматься управлением, но и усиливать свои лидерские качества и способность принимать решения, чтобы помочь компании прорваться из окружения и совершить качественный скачок.

Президент Lenovo Лю Чуаньчжи однажды сказал: «Контроль над продажами, производством, логистикой и финансами — это лишь первый уровень управления предприятием; более глубокий уровень заключается в разработке корпоративной стратегии и её поэтапной реализации». Кроме того, эффективное руководство командой, повышение мотивации сотрудников и формирование здоровой корпоративной культуры также относятся к глубинному уровню управления. Только глубоко осознав эти концепции, руководитель предприятия сможет обеспечить плавное развитие компании и заложить фундамент для её будущего роста».

Хороший руководитель не дает сотрудникам почувствовать, что он ими управляет. Если руководитель компании слишком много и слишком мелко контролирует, это часто приводит к обратному результату: в компании царит беспорядок, что негативно сказывается на прибыльности. Поэтому правильный путь развития компании — больше руководить, меньше управлять.

3. Управление голосом своего сердца

В современном управлении предприятием лидеру необходимо не только управлять делами компании и сотрудниками, но и управлять самим собой, в особенности — голосом своего сердца. Этот внутренний голос может влиять на решения и мысли лидера, приводя к разнообразию стилей руководства и, более того, направляя развитие предприятия в разные стороны. Зрелые лидеры умеют хорошо контролировать свои эмоции и прислушиваться к голосу своего сердца.

Чтобы управлять голосом в душе, в первую очередь необходимо заниматься самоуправлением, самоконтролем и самоанализом. Самоуправление — это умение управлять своими амбициями и желаниями, доверять другим и понимать их; самоконтроль — это умение сдерживать жажду власти, действовать целенаправленно и гибко реагировать на обстоятельства, чтобы компания развивалась в научно обоснованном и правильном направлении; самоанализ — это постоянное размышление, выявление собственных недостатков и стремление их преодолеть, чтобы стать хозяином своих эмоций, а не поддаваться их влиянию.

Компания Honda Motor Co., Ltd. сегодня является крупнейшим в мире производителем мотоциклов, однако если вернуться на несколько десятилетий назад, она представляла собой лишь обветшалый цех с десятком сотрудников. В то время сотрудники выполняли в цехе монотонную работу, не видя ни малейшей надежды на успех, но руководитель компании Соичиро Хонда с полной уверенностью провозгласил перед всеми: «Мы обязательно создадим мотоциклы мирового класса». Благодаря этой амбиции Соичиро Хонды, казавшейся тогда чудачеством, более десятка сотрудников объединили усилия и, сплотившись вокруг общей цели, в конце концов вывели компанию на мировой уровень и начали производить мотоциклы мирового класса.

Один мудрец однажды сказал: «Амбиции стимулируют рост человека, они — стимулятор жизни; чем больше амбиции, тем с большей уверенностью человек идет по жизненному пути и тем ближе становится к успеху». Действительно, амбициозный руководитель непременно приведет компанию к процветанию, а унылый руководитель абсолютно не способен управлять всей компанией. Предприятию нужен амбициозный лидер, но амбиции должны основываться на рациональном мышлении — в этом заключается ключ к успеху лидера. Эксперт по инвестициям Уоррен Баффет однажды сказал: «Когда другие жадны, научись бояться; когда другие

боятся, научись быть жадным». Эти слова подчеркивают важность рациональности в управлении предприятием.

Стремление лидера к прибыли не вызывает никаких нареканий, но он не должен нарушать правила и не должен добиваться этого за счёт интересов других. Те лидеры, у которых есть лишь пустая амбиция, считают стремление к прибыли единственной целью предприятия; они гонятся за сиюминутной выгодой и мыслят недальновидно. Их недостатки и безрассудная амбиция в конечном итоге приводят их к пропасти провала. Лидер должен всегда сохранять ясность ума; сталкиваясь с амбициями и желаниями, он должен оставаться хладнокровным и не поддаваться соблазнам.

На самом деле управление предприятием — дело не из лёгких: оно требует не только стратегического планирования, но и учёта множества факторов. Поэтому быть достойным лидером чрезвычайно сложно. Так как же стать достойным лидером?

Во-первых, лидер должен научиться рационально контролировать свои амбиции и желания. Солдат, не стремящийся стать маршалом, ни в коем случае не может быть хорошим солдатом, а лидер, не стремящийся к достижению успеха, ни в коем случае не может быть достойным лидером. У каждого человека должны быть долгосрочные цели, высокие устремления и амбициозные планы. Бизнесмен просто стремится к прибыли, но предприниматель стремится не только к прибыли, но и к реализации собственной ценности и ценности предприятия; в процессе создания дела он не только воплощает свои идеалы, но и вносит огромный вклад в развитие общества и страны. Поэтому хороший лидер должен обладать амбициями, причём эти амбиции должны быть основаны на рациональном подходе.

Во-вторых, лидер должен научиться контролировать свою жадность власти. Многие лидеры начинали с нуля, шаг за шагом создавая собственное предприятие; можно сказать, что они прошли через множество препятствий и испытали немало трудностей. Именно потому, что развитие предприятия далось им нелегко, многие лидеры чрезмерно привязываются к своей власти: они не решаются легко доверять другим и тем более не решаются передавать власть в чужие руки. Они наивно полагают, что только крепко удерживая власть в своих руках, можно обеспечить максимальную безопасность и надёжность. Однако такой подход не всегда является мудрым: те, кто жаждет власти, в конечном итоге пострадают от неё и потерпят поражение под её гнетом. Чтобы лучше контролировать свою жадность власти, лидеры могут руководствоваться следующими принципами:

Во-первых, быть строгим к себе. Древняя поговорка гласит: «Будь строг к себе, а к другим — снисходителен». Однако в реальной жизни многие ведут себя «строго с другими, а к себе — снисходительно», особенно некоторые лидеры, обладающие большой властью: они потакают себе, в полной мере наслаждаются удовольствиями, которые даёт власть, и в конечном итоге терпят полное фиаско, лишаясь репутации и чести.

Во-вторых, не оправдывать свои ошибки. Лидер должен смело брать на себя ответственность и уметь исправлять ошибки, а не сразу же, как только возникает проблема, сваливать вину на других и искать оправдания. Такой человек ни в коем случае не может быть лидером и не принесет компании ни малейшей пользы.

В-третьих, нужно стоять твёрдо на земле и меньше говорить пустых слов. «Много слов — мало дела»: некоторые мечтатели обожают строить воздушные замки, они красноречивы и плетут одну прекрасную мечту за другой. Однако фантазии остаются фантазиями и никогда не становятся реальностью. Умный руководитель никогда не говорит пустых слов, а своими действиями добивается результатов и завоевывает сердца людей.

Наконец, лидер должен научиться самоанализу, анализировать свои эмоциональные недостатки и исправлять свои слабости. Как говорится, «никто не святой, кто не совершает ошибок»; многие лидеры, как и обычные люди, подвержены эмоциям и страстям, испытывают радость, гнев, печаль и счастье. Но если не уметь контролировать свои эмоциональные

недостатки и позволять им развиваться бесконтрольно, это принесет компании бесконечные проблемы. В преодолении эмоциональных недостатков можно руководствоваться следующими принципами:

Во-первых, нужно сдерживать уныние и смотреть на жизнь позитивно и с оптимизмом. Победы и поражения — обычное дело в жизни; успехи и неудачи компании наверняка не являются чем-то новым для лидера. Возможно, сегодняшняя возможность станет завтрашним вызовом, а вчерашняя неудача — сегодняшним успехом. Столкнувшись с неудачей, ни в коем случае нельзя падать духом; нужно как можно скорее избавиться от печальных настроений и с позитивным настроением и оптимизмом встречать все взлеты и падения жизни.

Во-вторых, нужно преодолеть нервозность, сбавить темп и наслаждаться процессом. Руководители всегда испытывают значительное давление, и под его влиянием легко впадают в состояние беспокойства. Появление таких негативных эмоций не только мешает принимать взвешенные решения, но и сказывается на окружающих, создавая атмосферу нервозности во всей компании. Такое поведение абсолютно вредно для развития предприятия и не приносит никакой пользы, поэтому перед лицом стресса нужно научиться снимать напряжение, тщательно обдумывать свои действия, всегда сохранять ясность ума, замедлить темпы развития и постепенно решать все возникающие сложные проблемы. Составьте разумный план, ведите упорядоченный образ жизни, работайте организованно и выработайте соответствующие привычки — со временем вы сможете избавиться от высокомерия и нервозности.

Зрелый лидер обладает искусством умелого управления эмоциями: он является хозяином своих эмоций, а не их рабом. Он знает, как управлять своим внутренним миром, как сдерживать амбиции и желания, а также регулировать эмоции. Они с позитивным и оптимистичным настроением встречают все взлеты и падения в процессе развития предприятия, а с помощью рационального мышления преодолевают различные трудности и неудачи. Именно потому, что они умеют управлять голосом своего сердца, они не поддаются манипуляциям со стороны амбиций, не ведомы желаниями и не сломлены негативными эмоциями. Поэтому, чтобы эффективно управлять своим предприятием, в первую очередь нужно научиться управлять голосом своего сердца.

4. «Смягчение» с помощью гибкого управления

Так называемое гибкое управление — это «ориентированный на человека» подход к управлению, основанный на освобождении человеческой природы, равенстве полномочий и демократическом управлении. Опираясь на изучение законов человеческой психологии и поведения, он позволяет не принудительным способом привить сотрудникам идеалы и правила компании, благодаря чему они естественным образом принимают волю руководства, искренне вкладывают свои силы в дело компании и не жалеют усилий для достижения высоких результатов.

В корпоративном управлении выдающиеся лидеры всегда встречают подчиненных на равных, относятся к ним с широтой взглядов; они внимательно прислушиваются к мнению рядовых сотрудников и своевременно реагируют на их обратную связь, не допуская накопления проблем. Они умеют по-настоящему ценить способных сотрудников, никогда не обделяют их и не позволяют их талантам пропадать зря. Такой руководитель позволяет сотрудникам почувствовать свою любовь к талантам и широту взглядов, и только тогда сотрудники чувствуют, что их ценят, и искренне любят свою работу. Поэтому метод «мягкого управления» получает всё большее признание со стороны некоторых руководителей и внедряется во многих компаниях.

В эпоху Северной Сун один уездный префект по фамилии Чэнь из провинции Аньхой приобрел такую широкую известность, что о нём дошли слухи даже до самого императора Чжэньцзуна. Дело в том, что этот префект Чэнь на протяжении многих лет занимался строительством ирригационных сооружений, усердно исполнял свои обязанности и заботился о

народе, за что пользовался глубокой любовью простолюдинов. Император Чжэньцзун, проникнувшись к нему большим интересом, решил отправиться в инкогнито, чтобы лично проверить, насколько это соответствует действительности. Когда он прибыл в округ, подведомственный уездного правителя Чэня, он увидел пожилого человека, который босиком переходил реку, а затем, не выдержав сильного холода, потерял сознание на обочине дороги. Увидев эту сцену, император Чжэньцзун не смог остаться равнодушным и поспешил велеть слугам подойти к нему. В этот момент один мужчина средних лет, находившийся поблизости, бросился к пожилому человеку, снял с себя свою тонкую одежду, накрыл ею старика и прижал его ноги к своей груди, чтобы согреть.

Увидев это, император Чжэньцзун очень обрадовался и тут же велел узнать имя этого мужчины средних лет. Когда окружающие сообщили ему, что это и есть известный далеко за пределами округа уездный управитель Чэнь, император почувствовал некоторую неприятность. Ведь, по его мнению, такое отношение уездного управителя Чэня к старику — разве не обвинение в адрес народа в том, что он плохо управляет страной? Разве это не было противодействием мне? Однако окружавшие его министры были другого мнения. Один из них сказал: «По мнению этого подданного, Вашему Величеству следует воспользоваться моментом и похвалить поведение уездного префекта Чэня, ибо он, следуя Вашему указу, проявляет сочувствие к положению народа и считает его своими кормильцами. Мы тем более должны поощрить поведение уездного префекта Чэня, ибо он выполнил Ваш указ и продемонстрировал милосердие Вашего Величества по отношению к народу». Сун Чжэньцзун, услышав это, счёл аргументы вполне убедительными, принял совет министра, немедленно наградил уездного префекта Чэня и объявил всей стране о его поступке, высоко оценив его.

В этой истории император Сун Чжэньцзун не упорствовал в своём мнении, а внимательно выслушал мнения министров; он не только не отчитал уездного префекта Чэня, но и щедро наградил его. Современные руководители предприятий должны брать пример с императора Сун Чжэньцзуна, усердно учиться у него, чаще прислушиваться к голосам рядовых сотрудников, принимать их мнения и предложения — это не только проявление уважения к собеседнику, но и эффективный способ решения проблем.

В компании Microsoft талантливых сотрудников больше, чем песка в море, и возникает вопрос: каким же образом Microsoft удаётся привлекать лучших специалистов со всего мира? На самом деле ответ прост: Билл Гейтс ценит таланты, относится к ним с уважением и, опираясь на свою харизму, терпимость и признание, привлекает бесчисленное количество талантов в Microsoft, которые «отдают все силы» компании, принося ей безграничную прибыль. Современный лидер, желающий контролировать общую ситуацию, должен в полной мере мобилизовать инициативу своих подчинённых, относиться к ним с терпимостью и пониманием, чтобы завоевать их понимание и поддержку.

В-третьих, нужно взвешенно относиться к неудачам. Каждый человек сталкивается с неудачами, никто не может быть «непобедимым полководцем». Поэтому лидеру-коучу не следует ожидать, что его подчинённые не будут совершать ошибок и никогда не потерпят неудач. Особенно это касается молодых людей, только начинающих карьеру: нельзя требовать от них, чтобы они сразу достигли того же уровня и мудрости, что и вы; нужно позволять подчинённым ошибаться и учиться на неудачах. Иногда неудача тоже может стать ценным опытом.

Изначально Мелворд занимал в «Microsoft» должность руководителя отдела разработки операционных систем. За время пребывания на этой должности он проявил свой ум и талант, выдвинув ряд конструктивных идей и предложений, которые были внедрены в практическую работу, что привело к значительному повышению результативности отдела разработки операционных систем. Именно благодаря этому Мелворд привлек внимание Билла Гейтса, который начал активно использовать его потенциал.

В 1991 году Билл Гейтс поручил Мелворду руководить всеми исследовательскими и передовыми разработками в компании Microsoft. Объем обязанностей Мелворда резко возрос, но он ни разу не выразил недовольства, а, напротив, посвятил работе еще больше времени и сил. Гейтс также часто советовался с ним по рабочим вопросам, и они нередко работали до поздней ночи. В 1995 году Билл Гейтс назначил Мелворда вице-президентом группы, и тот стал одним из шести членов совета директоров Microsoft.

Столкнувшись с Мелвордом, обладавшим выдающимися способностями, Билл Гейтс никогда не подавлял его талант, а, напротив, прилагал все усилия, чтобы продвигать его по службе. Гейтс часто обсуждал с Мелвордом рабочие вопросы, помогая ему стать старшим консультантом по планированию в Microsoft. Путь Мелворда был неразрывно связан с помощью Билла Гейтса: именно благодаря терпимой кадровой политике Гейтса у Мелворда появилась возможность проявить свой ум и талант, постепенно став опорой в процессе развития и роста Microsoft.

Умный лидер не будет испытывать зависти из-за того, что талант и авторитет подчиненного превосходят его собственные; он будет относиться ко всему этому с терпимостью и постоянно помогать им раскрывать свой талант и сиять. Так как же лидеру проявить уважение к подчиненным и относиться к людям с терпимостью? На самом деле это очень просто — достаточно обратить внимание на следующие аспекты.

Во-первых, что бы ни сделал собеседник, нужно отнестись к этому с улыбкой и терпением. Широта взглядов — необходимое условие для привлечения талантов и обязательное качество отличного лидера. Только если вы будете терпеливы, подчиненные смогут почувствовать ваше уважение, а только уважение заставит их без оговорок отдавать себя делу и приносить компании максимальную пользу.

Во-вторых, нужно научиться обращаться с людьми вежливо. Лучший способ проявить уважение к подчиненным — не рассматривать их как своих подчиненных, а относиться к ним с уважением, как к почетным гостям. Общаюсь с подчиненными, можно использовать традиционные обращения, соответствующие иерархии старшинства, а в разговоре стараться говорить как можно более изысканно, ни в коем случае не допускать вульгарности, ведь речь часто отражает качества и уровень воспитания человека. Наконец, необходимо дать сотрудникам понять: если они хотят добиться успеха в компании, им нужно постоянно прилагать усилия, добиваться результатов собственным трудом, непрерывно учиться, стремиться к вершинам, укреплять свою конкурентоспособность и повышать свой статус и авторитет в компании.

Кроме того, нужно позволять сотрудникам совершать ошибки и быть способным прощать их промахи. Практика показывает, что выдающийся руководитель способен быть всеобъемлющим, проявлять должное сочувствие и понимание к ошибкам сотрудников, а также давать им возможность исправиться, а не обрекать их на провал и выгонять с работы. Доверяйте сотрудникам, проявляйте к ним терпимость, помогайте им осознать свои ошибки, исправиться и выбраться из неловкого положения. Руководитель, поступающий таким образом, непременно завоеует уважение и благодарность сотрудников, а в будущем сможет избежать повторения подобных ошибок.

Наконец, руководитель должен отбросить высокомерие, погрузиться в ряды сотрудников и чаще общаться с ними. Лучший способ понять подчиненных и уважать их — это поддерживать с ними постоянный диалог в повседневной работе, закладывая основу для взаимного уважения. Руководитель, способный отбросить высокомерие, обязательно будет вызывать симпатию: он не будет высокомерным и недоступным топ-менеджером, а станет партнером, с которым можно общаться как с другом. Погружение в коллектив сотрудников также даёт руководителю ценную возможность лучше понять сотрудников: он может лучше узнать их предпочтения и образ жизни, выяснить их сильные и слабые стороны, чтобы затем эффективно использовать их сильные стороны для повышения эффективности компании.

Чтобы эффективно управлять предприятием, руководителю совершенно не нужно выставлять себя «тигром», которого все боятся; напротив, он может применять методы гибкого управления, «мягкостью побеждая жесткость», чтобы сотрудники восхищались им и работали на его благо. Руководитель, применяющий методы гибкого управления, сможет получить преимущество в условиях жесткой рыночной конкуренции, опередить соперников и вместе с сотрудниками добиться блестящих результатов.

5. Успешно выполнять роль «тренера»

Кто-то говорит: «Трудно быть хорошим лидером, еще труднее — уважаемым лидером, а стать идеальным и эффективным лидером — это задача, превосходящая все пределы». Но действительно ли быть лидером так сложно? На самом деле нет. Достаточно правильно определить свое место, придерживаться принципов в работе и максимально использовать сильные стороны сотрудников — и тогда вы сможете стать достойным и выдающимся лидером. Как же стать таким лидером? Как определить свою роль?

Существует множество лидерских ролей: роль тренера, роль контролера, роль лица, принимающего решения. Ни одна из этих ролей не является «правильной» или «неправильной» — есть только «подходящая» и «неподходящая». Когда с нашими продуктами или услугами возникают проблемы, лидер должен выступать в роли строгого контролера; когда наше предприятие стоит перед выбором, он должен играть роль лица, принимающего решения; когда мы сталкиваемся с жесткой конкуренцией, он должен выступать в роли отважного и умелого полководца; когда мы имеем дело с подчиненными, которым требуется поддержка для роста, он должен играть роль отличного наставника.

Как правило, среди всех этих ролей роль тренера является самой важной. Если сравнить компанию со спортивной площадкой, то сотрудники — это спортсмены, а руководитель — тренер. Сотрудникам достаточно просто выполнить поставленную задачу, но руководитель должен не только выполнить задачу, но и развивать и вести за собой сотрудников. Это требует от руководителя умения хорошо выполнять роль тренера: он должен не только выполнять задачи, но и стремиться вырастить команду высокого уровня.

Тренеры — привычное явление в нашей повседневной жизни, и разве лидеры компаний не являются таковыми? Конечно, в компании нужно соблюдать меру в роли тренера: некоторым достаточно небольшого примера, а другим нужно объяснять всё шаг за шагом, а с некоторыми приходится даже кричать и применять строгие меры. В общем, быть тренером в компании — это целое искусство; в противном случае усилия принесут лишь половину результата, а труд останется незамеченным: не только не удастся подготовить высококвалифицированных сотрудников, но и возникнут трения с ними, что приведет к разрыву отношений. Для развития компании работа тренера имеет огромное значение, но это также трудоемкий и времязатратный процесс. Руководитель должен достойно выполнять роль тренера, ни в коем случае не отказываться от этого из-за временных трудностей и тем более не бросать дело на полпути.

В 2012 году группа Lenovo достигла лучших в истории результатов, и председатель совета директоров Ян Юаньцин приписал эту заслугу сильному лидерству всей компании, в котором коучинговое лидерство сыграло незаменимую роль. В Lenovo существует хорошая традиция коучингового лидерства: еще во время пребывания на посту Лю Чуаньчжи он повсюду искал выдающегося преемника. В то время он очень высоко оценивал способности Ян Юаньцина. В процессе подготовки его к роли преемника Лю Чуаньчжи, передавая знания и опыт личным примером, а также даже посредством писем, анализировал для Ян Юаньцина его сильные и слабые стороны, постоянно вдохновляя его совершенствовать искусство лидерства. Благодаря неустанным усилиям способности Ян Юаньцина постоянно росли, и в конечном итоге он стал преемником Lenovo Group, а Лю Чуаньчжи эффективно выполнил роль наставника.

Чтобы помочь руководителям внутри компании повысить свои лидерские навыки, Lenovo Group создала «базу коучей», предназначенную для своих вице-президентов по всему

миру. В эту базу включены руководители всемирно известных компаний, заключившие контракты с Lenovo; они выполняют роль коучей внутри Lenovo Group, помогая компании готовить лидеров, способных конкурировать на мировом уровне. Руководители Lenovo на уровне вице-президентов самостоятельно выбирают подходящего наставника с учётом его опыта и личных обстоятельств, и эти наставники проводят с ними индивидуальные консультации.

Сон Цзе, старший директор по кадрам Lenovo Group, считает, что в настоящее время большинство новых сотрудников — это представители поколений 80-х и 90-х годов, которые отличаются более ярко выраженной индивидуальностью, и традиционные методы руководства к ним уже не подходят. Опираясь на коучинговый стиль руководства и применяя методы мотивации, можно более эффективно стимулировать их с точки зрения ценностей; коучинговый стиль управления, безусловно, более эффективен, чем директивный. Поэтому Lenovo Group использует коучинговый подход, помогая руководителям всех уровней постепенно переходить к коучинговым методам управления подчиненными вместо прежнего чисто директивного подхода.

В Lenovo коучинговое руководство реализуется в рамках единой системы оценки «Планирование организации и человеческих ресурсов». Благодаря процессу оценки Lenovo не только располагает современной командой руководителей, но и постоянно готовит новое поколение лидеров, формируя кадровый резерв для компании и обеспечивая её долгосрочное развитие. В Lenovo все руководители выполняют роль коучей: они мотивируют сотрудников, побуждают их стремиться к лучшему, выявляют среди сотрудников перспективных специалистов и готовят их к роли будущих руководителей.

Коучинговому стилю лидерства уделяют всё большее внимание всё большее число компаний. Чтобы лидер мог эффективно выполнять роль коуча в компании, какими способностями он должен обладать? Четыре основные способности, которыми должен обладать лидер-коуч, включают: умение слушать, умение задавать вопросы, умение различать проблемы и умение реагировать на обратную связь.

Многие руководители в работе не умеют слушать, а только постоянно задают вопросы, что объясняется отсутствием соответствующих навыков. Лидер-коуч, во-первых, должен помочь подчиненным прояснить цели, проанализировать причины неудач от внешних проявлений до сути и выявить суть проблемы; во-вторых, он должен помочь подчиненным изменить образ мышления, переключив их с мышления «невозможно» на мышление «возможно», с жалоб и негативного мышления на позитивное мышление, направленное на решение проблем, и с перекладывания ответственности на других на поиск причин в себе; наконец, он должен помочь подчиненным разработать конкретные планы по улучшению ситуации.

Ключ к успеху этих навыков заключается в практике. При внедрении культуры коучинга в компании необходимо уделять внимание следующим аспектам: во-первых, обучение должно происходить постоянно и повсеместно. Во-вторых, необходимо проводить регулярные тренинги, постепенно меняя менталитет сотрудников, помогая им выработать правильные и научно обоснованные поведенческие привычки и укрепить уверенность в себе. В-третьих, руководство должно сохранять честность, говорить правду и искоренять ложь; в-четвёртых, необходимо создавать радостную и гармоничную культурную атмосферу.

В компании руководителю не обязательно заниматься всем лично; очень важно научиться быть коучем и хорошо выполнять эту роль. В процессе управления компанией руководитель, выполняя роль коуча, должен также понимать несколько принципов: во-первых, вода может нести лодку, но может и опрокинуть её. Сотрудники, клиенты и рынок играют роль воды: без первоклассных сотрудников не будет первоклассных клиентов, а без первоклассных клиентов не будет прибыли, необходимой для устойчивого развития компании. Во-вторых, лидер должен научиться постоянно учиться, постоянно анализировать свои действия и, что особенно важно, делиться знаниями. В-третьих, необходимо иметь правильное отношение к делу и при-

менять научно обоснованные методы. В условиях все более жесткой рыночной конкуренции лидер должен постоянно обновлять свои методы и одновременно сохранять правильное отношение к делу.

Обладая определенными способностями, лидеру также необходимо иметь твердую убежденность, чтобы не сдаваться; только постоянная настойчивость позволит сохранить коучинговый стиль руководства надолго. Прежде всего, лидер-коуч должен отбросить все мысли о невозможном и верить, что все возможно. Убежденность — это огромная сила, способная раскрыть огромный потенциал: только веря, можно достичь результата. Во-вторых, нужно верить в то, что характер можно формировать и совершенствовать, а затем настойчиво корректировать его, пытаясь изменить менталитет своих подчиненных, чтобы они достигли состояния, которое вас устраивает. Затем лидер должен научиться мыслить позитивно, усиливать положительные аспекты и изменять негативное мышление. Коуч не должен постоянно подчеркивать, что объективные условия неизменны; он должен помогать своим сотрудникам увидеть больше неизвестных возможностей, смотреть на проблемы с позитивной и оптимистичной точки зрения и искать пути их решения.

В-третьих, нужно диалектически относиться к неудачам. Каждый человек сталкивается с неудачами, никто не может быть «непобедимым полководцем». Поэтому лидеру-коучу не следует ожидать, что его подчиненные не будут совершать ошибок и никогда не потерпят неудач. Особенно это касается молодых людей, только начинающих свою карьеру: нельзя требовать от них, чтобы они сразу достигли того же уровня и мудрости, что и вы; нужно позволять подчиненным терпеть неудачи и относиться к ним диалектически. Иногда неудача — это тоже богатство.

Наконец, лидеру-коучу следует не только давать рыбу, но и учить ловить рыбу, однако самое главное — пробудить в человеке «желание». Это означает, что лидер-тренер должен не только научить сотрудников методам работы, но и пробудить в них скрытое внутреннее стремление. Когда у человека пробуждается стремление, тогда и происходят чудеса: он преодолевает все препятствия, чтобы достичь желаемого результата.

Каждый лидер должен быть выдающимся коучем. Времена, когда лидеры целыми днями были заняты планированием, организацией и управлением, давно ушли в прошлое; новая эра уже незаметно наступила. Лидеры должны, подобно коучам, с помощью вдохновляющих методов мотивировать своих сотрудников, пробуждать в них внутреннее стремление и помогать им достигать новых жизненных вершин.

6. Пять уровней управленческой мудрости

Киссинджер однажды сказал: «Роль лидера заключается в том, чтобы вести своих подчиненных от того места, где они находятся сейчас, туда, где они ещё никогда не были». Из этого видна важность лидера: как руководитель организации или предприятия, он располагает важными ресурсами и властью и играет ключевую роль в определении направления развития организации. Именно благодаря занимаемой важной позиции квалифицированный лидер должен обладать чрезвычайно обширными знаниями и использовать свой многолетний опыт и мудрость для определения направления развития дела. Можно сказать, что мудрость лидера является залогом выживания и развития предприятия. Она способна пробудить энтузиазм и инновационный потенциал членов команды, а также привести всех сотрудников к совместному достижению рабочих целей.

Управленческую мудрость лидера можно разделить на пять уровней: обширные знания и умение; способность координировать и учитывать все аспекты, а также умение планировать; способность делать выводы на основе одного примера и инновационное мышление; богатое воображение и творческие способности; способность к обратному мышлению. Всем известно, что там, где есть экономика и интересы, существует конкуренция. С непрерывным прогрессом экономического и социального развития только обширные знания позволяют выделиться в

условиях жесткой конкуренции. Являясь ключевым уровнем управленческой мудрости лидера, глубина знаний играет решающую роль в успехе лидера.

Председатель совета директоров одной известной компании по развитию недвижимости в провинции Гуандун, Ван Лэй, — молодой человек, которому едва перевалило за 30, но его личные активы уже превышают 2 миллиарда юаней. Многие СМИ публиковали материалы об этом молодом руководителе, искренне восхищаясь его впечатляющими достижениями. На самом деле, такие успехи Ван Лэя — отнюдь не случайность и уж точно не просто результат удачи.

Говоря о своём пути к успеху, Ван Лэй выглядит несколько застенчивым. В те годы, когда он только-только основал компанию, он был всего лишь молодым человеком, только-только вышедшим в свет, и знал о сфере недвижимости очень мало. Однако чтобы добиться успеха в этой отрасли, без определённых знаний и умений абсолютно не обойтись. Чтобы лучше познать отрасль, Ван Лэй начал черпать необходимые знания из книг. Ван Лэй считает, что обучение — это первый шаг к созданию собственного дела: только расширив свои знания, можно добиться успеха.

Чтобы точно анализировать плановые показатели городского строительства и рассчитывать соответствующие результаты, Ван Лэй усердно изучал множество материалов по недвижимости и законодательству. Благодаря неустанному обучению его профессиональные знания постоянно пополнялись, и в конце концов он смог точно прогнозировать потенциальную стоимость тех или иных земельных участков. По словам Ван Лэя, книги, которые он прочитал, уже могли бы заполнить целую стену.

Современные предприятия больше не полагаются исключительно на физический труд, а в большей степени добиваются успеха благодаря уму и интеллекту. Богатство предприятия состоит не только из материальных активов, таких как земля, производственные помещения и оборудование, но и, в большей степени, из нематериальных активов — знаний и мудрости. Руководитель предприятия должен постоянно повышать свой культурный уровень, а также расширять и совершенствовать свои знания и навыки во всех областях. Обсудив первый уровень лидерского и управленческого мастерства, перейдем ко второму: способность координировать и учитывать все аспекты, а также умение грамотно планировать.

Независимо от того, как меняется рынок и насколько острая конкуренция, на рынке всегда существуют бизнес-возможности. Умение быстро обнаруживать и использовать эти возможности является важным критерием лидерских качеств. Только когда лидер обладает способностью координировать и планировать, смотрит на ситуацию с глобальной точки зрения и решительно действует, чтобы воспользоваться возможностями, он сможет занять непоколебимую позицию в условиях жесткой конкуренции. Как высший руководитель организации и лидер предприятия, необходимо постоянно отслеживать изменения на рынке, изучать закономерности его развития и точно определять направления его развития, чтобы таким образом задавать рыночные тенденции и занять доминирующие позиции на рынке. Для достижения этой цели лидеру следует руководствоваться следующими принципами.

Во-первых, необходимо обладать широким кругозором. Руководитель ни в коем случае не должен закрывать глаза на реальность и замыкаться в себе. В условиях стремительного экономического развития сегодня конкуренция на внутреннем и внешнем рынках становится всё более ожесточённой. Поэтому руководитель должен научиться учитывать все аспекты, видеть общую картину, ориентироваться на тенденции экономической глобализации, постоянно искать способы выхода за рамки традиций, всегда следить за новейшими концепциями и методами управления, а также укреплять конкурентоспособность предприятия.

Во-вторых, лидер должен всегда сохранять острую интуицию: в любой отрасли побеждает тот, кто сумеет опередить события. Если лидер утратит способность видеть общее в част-

ном и лишится острой интуиции, он легко окажется на обочине, что в конечном итоге затормозит развитие предприятия.

Наконец, лидер не должен ограничиваться пустыми словами, не делая ничего конкретного. Любая идея имеет смысл только тогда, когда она воплощается в жизнь. В современном управлении предприятием самое важное — это уловить подходящий момент, а ещё важнее — довести принятые решения до конца. Те, кто только теоретизирует, никогда не смогут добиться великих успехов, поэтому лидер должен научиться действовать.

Умелые лидеры не погрязают в прошлом опыте, они умеют из одного выводиться многое, постоянно внедряют инновации и неуклонно повышают эффективность и прибыль предприятия. Современные лидеры должны научиться постигать принципы ведения бизнеса на практике: только постоянно совершенствуя свои навыки ведения бизнеса, можно постепенно накопить богатство.

Теперь давайте обсудим четвёртый уровень лидерского и управленческого мастерства — богатую фантазию и творческий потенциал. Лидер, лишённый творческого потенциала, может лишь пассивно следовать рыночным тенденциям, тогда как лидер с богатым воображением способен задавать тренды. Только развивая воображение и творческий потенциал, лидер сможет занять преимущественное положение в условиях жесткой конкуренции. Лидер, идущий в ногу со временем, должен досконально знать рынок и уметь создавать на нём уникальные преимущества. В процессе развития предприятия лидеру неизбежно приходится противостоять самым разным соперникам. Чтобы победить их, необходимо постоянно изучать их сильные и слабые стороны, точно определять их уязвимые места и устранять их одну за другой. Кроме того, лидеру необходимо выйти за рамки устоявшихся стереотипов мышления, развивать дух единства и сотрудничества, а также использовать собственную мудрость и способности для того, чтобы вести предприятие к прогрессивному развитию.

Наконец, давайте поговорим о пятом уровне лидерского и управленческого мастерства — способности к обратному мышлению. В условиях жесткой рыночной конкуренции предприятие может научиться, сталкиваясь с трудностями, рассматривать ситуацию с разных точек зрения: если один путь заблокирован, стоит попробовать другой. Умение мыслить нестандартно помогает компании достичь процветания. Нужно искать новые пути в привычных вещах, при встрече с трудностями рассматривать ситуацию с разных сторон и, при необходимости, перестраивать мышление. Посмотрев на проблему под другим углом, возможно, удастся найти свет в существующем затруднительном положении.

Управленческая мудрость лидера многогранна; она требует от лидера постоянного обучения и непрерывной практики. Только постоянно совершенствуя свои способности и повышая уровень понимания, можно первым обнаружить возможности, опередить других и выйти в лидеры. Если компанией руководит такой мудрый лидер, то высоты, которых она сможет достичь, не поддаются оценке, а результаты, которых она добьётся, нельзя недооценивать.

Глава 4 Психологический анализ руководителя

Положение руководителя в социальных отношениях, а также сложность и специфика его социальной деятельности определяют разнообразие его психологической деятельности и личностных особенностей. Руководитель должен в полной мере осознавать свою социальную роль и психологические качества, необходимые для её выполнения, а также глубоко понимать собственное психологическое состояние.

1. Адаптация к изменениям в развитии управленческой психологии

Каждый руководитель начинает с самых низов и шаг за шагом продвигается к руководству компании; у любого руководителя, прежде чем он станет лидером, присутствует сильное желание занять эту позицию. В целом людей в этом мире можно условно разделить на два типа: лидеры и последователи. Когда вы начинаете свой профессиональный путь и выбираете работу, вам предстоит решить, хотите ли вы стать лидером на своей должности или остаться последователем навсегда.

Как гласит пословица: «Солдат, не мечтающий стать генералом, — не настоящий солдат». Если у лидера нет стремления к успеху и он готов просто прожить жизнь без особых волнений, как он тогда сможет стать выдающимся лидером? Если у вас есть сильное желание стать выдающимся лидером, вам предстоит столкнуться с множеством вызовов, и перед лицом различных проблем ваша психология будет постоянно меняться. От незнакомого к знакомому, от нетерпения к стабильности, от незрелости к зрелости — это типичный процесс психологических изменений, характерный для лидеров. В управленческой практике лидер должен активно адаптироваться к этим изменениям и в процессе постоянной корректировки формировать стабильные психологические качества.

Как правило, психологическое развитие лидера можно условно разделить на четыре этапа: подготовительный этап или этап ожиданий; начальный этап или этап колебаний; этап развития или этап адаптации; этап зрелости или этап совершенствования. На разных этапах психологического развития психологическое состояние лидера будет проявляться по-разному. Столкнувшись с резкими изменениями в своем психологическом состоянии, лидеру не следует чрезмерно беспокоиться — нужно просто научиться постепенно адаптироваться и принимать происходящее.

Психологическое состояние Майка Дела, основателя компании «Делл», также постоянно менялось в процессе создания бизнеса. Еще во время учебы в университете у Дела зародилась идея открыть собственное дело. В то время он пытался усердно посещать занятия, но, попробовав несколько раз, не смог этого сделать. Тогда Дел начал собирать компьютеры для других в общедоступной и даже оформил лицензию на ведение бизнеса. В 19 лет Дэл бросил учебу и основал собственную компьютерную компанию.

2 января 1984 года Дэлл вернулся в Остин и приступил к подготовке к открытию бизнеса. В мае компания «Dell Computer» была официально зарегистрирована; офис разместился в небольшом бизнес-центре в северной части Остина. В то время Дэлл нанял нескольких человек для обработки заказов, а сам вместе с тремя другими сотрудниками занимался модернизацией компьютеров в мастерской. Дэл считал, что в традиционных схемах продаж компьютеров слишком много промежуточных звеньев, в результате чего конечная цена компьютеров была высокой, а прибыль — минимальной. Чтобы изменить эту ситуацию, Дэл решил продавать компьютеры напрямую пользователям, минуя посредников. Таким образом, компания могла сократить множество ненужных расходов и предложить потребителям самые низкие цены.

С самого начала своего существования компания Dell уделяла большое внимание практическому и эффективному ведению бизнеса, исключая любую возможность возникновения бюрократических структур. Дэлл требовал, чтобы все сотрудники отдела продаж досконально

знали процесс сборки компьютеров, чтобы лучше понимать продаваемые продукты, помогать клиентам выбирать наиболее подходящие модели и решать возникающие проблемы. Благодаря индивидуальному подходу к обслуживанию компания Dell завоевала репутацию лидера в сфере обслуживания, что стало одним из главных факторов сохранения её конкурентного преимущества. «Быть непохожими, достигать выдающихся результатов, постоянно ставить перед собой новые задачи и непрерывно развиваться» — это стало общим стремлением всех сотрудников компании Dell, которая считает своим долгом предоставлять клиентам лучшие услуги и продукты.

В 1988 году акции компании Dell были выпущены на открытый рынок. В 1992 году компания Dell вошла в список 500 крупнейших компаний по версии журнала «Fortune», а в 2011 году поднялась на шестое место. За годы развития компания Dell достигла подлинной глобализации. Сегодня компания Dell представлена более чем в 100 странах и регионах. Непрерывное развитие компании Dell стало возможным именно благодаря настойчивости и усилиям самого Майка Делла.

Непрерывное развитие компании Dell также отражает процесс психологического развития самого Майка Делла: от молодого человека, только начинающего свой путь, до бизнес-магната — психологическое развитие Делла прошло путь от начальной стадии подготовки до конечной стадии зрелости. Именно благодаря тому, что еще в университете у Делла появилась идея основать собственное дело, он впоследствии создал компанию Dell. Это означает, что чем сильнее первоначальное желание, тем больше у человека шансов добиться успеха в карьере. Раннее стремление к лидерству и понимание сути лидерской деятельности могут повлиять на выполнение лидерских функций в будущем, что имеет огромное значение для современных руководителей предприятий.

Когда желание стать лидером воплощается в реальность, человек становится официальным руководителем и обретает собственное дело, некоторые лидеры могут почувствовать дискомфорт, а их психологическое состояние и мировоззрение могут испытывать значительную несогласованность, поскольку сложная работа руководителя далеко не так проста, как казалось изначально. В этот момент психологическое развитие лидера вступает в начальную стадию, или, можно сказать, в стадию колебаний. Как справиться с психологическим состоянием на этом этапе и как адаптироваться к работе — вот важные задачи данного этапа. Когда вы начинаете выполнять новую роль, попробуйте записать в дневнике все свои первые впечатления. Научитесь анализировать и осознанно обобщать прошлый опыт — это важное условие для успешной работы на следующем этапе.

Чем дольше руководитель находится на своей должности, тем больше он накапливает опыта, и его эмоциональное состояние постепенно стабилизируется. К этому моменту рабочие способности и психологические качества руководителя в основном соответствуют требованиям работы, а его психологическое развитие вступает в третью стадию — стадию развития или адаптации. На этом этапе руководителю необходимо постепенно развивать различные способности, постоянно повышать свой профессиональный уровень и готовиться к будущим вызовам.

Во-первых, лидеру необходимо развивать способность руководить. Независимо от занимаемой должности, будь она высокой или низкой, лидер всегда несет ответственность за работу определенного подразделения, должен организовывать определенные людские, материальные и финансовые ресурсы и объединять усилия для достижения поставленных целей. Поэтому лидер должен обладать определенными лидерскими качествами, иначе он не сможет мобилизовать других на свою службу.

Во-вторых, лидеру необходимо обладать определенной способностью адаптироваться к изменениям. Поскольку рынок меняется с молниеносной скоростью, а стратегические корректировки внутри предприятия также происходят постоянно, перед лицом неожиданных изме-

ний лидер должен обладать гибкостью и способностью адаптироваться — это новое требование, предъявляемое к лидеру в современной лидерской деятельности, а также необходимое условие для обеспечения ее полного успеха.

В-третьих, лидер должен обладать способностью к координации. Речь идет о способности грамотно выстраивать межличностные отношения с вышестоящими, нижестоящими и коллегами. В процессе работы лидеру часто приходится общаться с самыми разными людьми. Столкнувшись с разнообразными личностями, он должен выбирать подходящий стиль общения с учетом их статуса, положения и психологического состояния. Умение налаживать дружеские отношения и обеспечивать беспрепятственное общение напрямую влияет на успех его руководящей деятельности. Поэтому лидеру необходимы высокие навыки координации для управления сложными межличностными отношениями.

В-четвертых, умение выражать свои мысли. Умение выражать свои мысли является важной способностью лидера и, более того, проверкой его базовых навыков в руководящей работе. Речь отражает мыслительные способности человека, его коммуникативные навыки, характер и уровень культурного развития. Лидеру часто приходится вести заседания, разрабатывать политику, передавать приказы, принимать гостей, выступать с речами... Независимо от вида деятельности, для этого необходимо обладать отличными коммуникативными навыками.

В-пятых, способность к инновациям. Без инноваций нет жизнеспособности, а без жизнеспособности нет конкурентоспособности. Руководческая деятельность по сути является творческой деятельностью, требующей от лидера постоянного стремления к инновациям и освоению новых горизонтов. Особенно в современную эпоху стремительного развития науки и техники, когда лидеру приходится сталкиваться со всё более сложной и изменчивой обстановкой: если он не умеет ставить новые вопросы, не имеет новых идей и подходов, он не сможет идти в ногу со временем и в конечном итоге будет вытеснён рынком.

По мере постоянного развития практических навыков лидера его психологическое развитие также вступает в стадию зрелости или, можно сказать, совершенствования. На этом этапе психологическое развитие лидера достигает высокого уровня: он способен гибко реагировать на различные ситуации, адаптироваться к любой обстановке, а также эффективно регулировать и контролировать свои психологические состояния и поведение. На данном этапе, опираясь на повышение своих способностей во всех аспектах, лидер должен уделять особое внимание совершенствованию своих управленческих навыков. Научные управленческие навыки помогают лидеру правильно оценивать ситуацию, принимать верные решения, оперативно выявлять проблемы и решительно принимать меры, а также более эффективно помогать подчиненным в выполнении работы, мотивировать сотрудников и достигать целей компании.

Процесс роста предприятия — это, по сути, также процесс личностного роста самого лидера; в ходе этого процесса психология лидера также постоянно развивается и меняется, постепенно достигая зрелости. Никто не может стать богатым за один день; опыт и талант руководителя также накапливаются и оттачиваются в процессе постоянной практики. Для обеспечения эффективного управления руководитель должен с самого начала определить цели, неуклонно двигаться к ним, постоянно корректировать своё психологическое состояние и лучше адаптироваться к текущей ситуации. Обладая стремлением к росту, можно развиваться в процессе постоянного развития, созреть в условиях испытаний и в конечном итоге достичь совершенства.

2. Неспособность поступиться своим престижем — главный промах руководителя

Многие руководители считают, что, будучи лидерами, они обязаны демонстрировать высокомерное поведение, поэтому не принимают во внимание мнения подчиненных, не общаются с ними и пытаются таким образом укрепить свой авторитет. На самом деле, такой подход часто приводит к обратному результату. Многие руководители не хотят сбрасывать с себя

маску, отказываться от высокомерия и не принимают предложения сотрудников, что мешает принятию правильных решений в компании. Чтобы компания могла развиваться в долгосрочной перспективе, необходимо уметь слушать, больше общаться с подчиненными и налаживать беспрепятственные каналы обмена информацией.

Как гласит пословица, «слушая всех, можно обрести ясность»: руководитель должен собирать ценную информацию со всех сторон, поэтому установление хороших отношений сотрудничества с окружающими приобретает огромное значение, поскольку способствует созданию большего количества каналов информации. Во-вторых, при размышлениях руководитель должен учитывать различные точки зрения. В процессе принятия решений необходимо помнить, что «слушая всех, можно обрести ясность, а доверяя только одному, погрузишься во тьму»; особенно в критические моменты следует тщательно обдумывать ситуацию — только так можно получить точную информацию и понять реальное положение дел.

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.