

---

**Тема:**

**«Лидерство и харизма»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

---

## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Определение харизмы и лидерства.....	4
Раздел 2. Свойства харизмы.....	4
2.1. Двойственная природа харизмы .....	4
2.2. Относительность харизмы.....	5
2.3. Многофакторность харизмы .....	5
Раздел 3. Архетип Отца .....	6
Раздел 4. Социальные расстояния.....	8
4.1. Сущность понятия.....	8
4.2. «Чужие» и «Братья».....	10
Раздел 5. Быстрые и медленные ресурсы .....	10
5.1. Форма и содержание.....	10
5.2. Быстрые ресурсы .....	11
5.3. Медленные ресурсы .....	15
Приложения.....	18
Приложение 1. Особенности управления, ориентированного на задачи и на отношения .	18
Приложение 2. Теория ролей Роберта Квина .....	18
Приложение 3. Характеристика элементов лидерского стиля Джима Коллинза .....	20
Глоссарий.....	32
Список рекомендуемой литературы .....	37
Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	37

## Введение

**Цель курса "Лидерство и Харизма":** раскрыть потенциальные способности слушателей к влиянию на окружающих людей и различные целевые аудитории.

### Задачи курса:

- структурировать и расширить знания слушателей о психологии масс и личности, природе и источниках лидерства;
- овладеть технологиями усиления своей харизмы относительно целевых аудиторий, манипулирования собственной харизмой и харизмой партнеров;
- изучить и проработать ключевые правила "харизматичного" поведения.

### В результате изучения темы слушатели смогут:

- построить стройную модель, описывающую влияние людей друг на друга;
- научиться применять различные способы повышения харизмы;
- освоить основные законы и принципы настройки на различные аудитории;
- узнать основные поведенческие принципы, определяющие способность индивида влиять на окружающих.

## Раздел 1. Определение харизмы и лидерства

### Понятие Харизмы.

Это слово пришло к нам из греческого языка. По-гречески **charisma** — божественный дар. На сегодняшний день существует множество определений харизмы. Практически каждая наука, каждая профессия подразумевает под этим словом что-то свое.

Понятие "харизма" берет начало в христианской теологии. Харизмой, в понимании церкви, является дар, данный человеку Господом для выполнения этим человеком своего жизненного предназначения. Под этим даром подразумеваются абсолютно все способности и таланты человека. Однако согласно большинству религий, роль личности в своей собственной жизни сводится к минимуму, а правила поведения, основанные на такой модели, мешают человеку осознанно работать над повышением своих лидерских качеств.

Из всех фундаментальных наук вопросы управления наиболее близки социологии. Термин "харизма" в социологию был внедрен Максом Вебером. В его представлении, харизма — незаурядное качество личности, благодаря которому она (личность) воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или, по меньшей мере, исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оцениваемая как образец для подражания и признаваемая достойной роли "вождя". То есть, по Веберу, харизмой называется качество (или совокупность качеств), благодаря которому окружающие признают в носителе харизмы лидера, вождя, то есть человека, способного убедить в своей правоте, повести за собой. А кого мы называем вождем? Человека способного убедить в своей правоте и повести за собой. Итак, **харизма** — это способность человека убеждать и вести за собой.

Оба эти подхода отражают попытки разобраться в природе харизмы, понять механизмы её функционирования. Однако это не самый лучший в данных обстоятельствах подход, так как на природу харизмы есть много различных взглядов и "согласия в народе нет".

В ситуации, когда нет единого определения понятия "харизма", лучше дать не структурное (из чего состоит), а функциональное (для чего предназначено) определение. А потом уже разбираться с тем, как эту функцию осуществить более эффективно.

## Раздел 2. Свойства харизмы

### 2.1. Двойственная природа харизмы

Харизма состоит из двух умений: способности убеждать и вести за собой.

Харизматичному лидеру присущи оба этих качества.

Но только одного умения недостаточно. Например, эксперты, советники, консультанты могут убедить в правильности собственной точки зрения, за счет высоких

профессиональных качеств. Но при этом они не могут вдохновить людей, повести за собой, потому что присутствует недостаток социальных характеристик. И наоборот, агитаторы, политики, капитаны спортивных команд не всегда умеют убеждать, зато могут увлечь за собой.

Ни те, ни другие не могут быть лидерами. Только обладая обоими умениями, человек может быть лидером. Он сможет решить, куда нужно идти, он способен убедить, что его выбор правилен и повлиять на свою аудиторию. Давать людям цель и вести их к ней может только лидер.

Нельзя пренебрегать одним из умений. Если человек хочет быть экспертом, то ему необходимо накопить профессиональную компетенцию, чтобы стать авторитетом в определенной сфере. Если человек стремится к тому, чтобы по его первому крику за ним поднимались массы, значит надо тренировать коммуникативные и голосовые навыки и изучать психологию масс. Лидер же должен все это совмещать.

## 2.2. Относительность харизмы

Нам кажется, никто не будет спорить с тем, что у одного и того же человека в разных ситуациях и в разных обществах будет разное значение харизмы. Дети в детском саду, например, очень уважают практически любого взрослого. Студентка пединститута без особых проблем уже во время практики может вести уроки в начальных классах, а вот в старших, может так случиться, что её просто никто не станет слушать.

Что меняется в этих ситуациях? Правильно, аудитория. Соответственно, всегда, когда мы определяем харизму человека, необходимо указывать, по отношению к кому, к какой аудитории мы её рассматриваем. Это означает, что нельзя составить абсолютную шкалу харизмы. Ведь олимпийский чемпион и литературный критик будут иметь разную харизму в обществе профессиональных спортсменов. И совсем другая картина будет, если они попадут в общество "писательской братии".

Харизматичен человек или нет — могут определить лишь люди, его окружающие.

## 2.3. Многофакторность харизмы

На харизму влияет достаточно много факторов. Причём значение их относительно.

Развитие, усиление каждого из этих факторов увеличивает общее значение харизмы человека. Идеальная система та, в которой будут учтены все влияющие на харизму параметры. Все они будут оцифрованы. И посчитанная по каким-то правилам их сумма и будет абсолютным числовым значением харизмы. Кто хочет, может попробовать такую систему составить, но это нереально.

В феврале 2004 года был проведен опрос среди подписчиков рассылки "Харизматическое управление. Теория и практика" по вопросу: "Какими качествами обладают знакомые Вам харизматичные люди?".

Вот результаты этого опроса:

- мужчина;
- не молодой, не старый;
- высокий;
- мужественный;
- низкий голос;
- решительный;
- независимый;
- жесткий;
- на всё есть своё мнение;
- надёжный;
- надёжный;
- самодостаточный (низкая зависимость от других людей);
- открытый, прямой;
- организованный.

## Раздел 3. Архетип Отца

### Истоки Харизмы

Не секрет, что модели поведения, применяемые человеком, тем сильнее, чем раньше они возникли. Это справедливо и по отношению к отдельной личности, и по отношению к истории человечества в целом. Что, по-вашему, возникло раньше: инстинкт самосохранения (читай, страх) или мышление? Как заставить человека перестать думать? Элементарно! Просто напугайте его! Что происходит на поле сражения, когда одна из сторон чувствует, что проигрывает? Правильно, в её рядах возникает паника. Нестойкие воины обращаются в бегство. И становятся лёгкой добычей. И только опытные ветераны, сумевшие не поддаться страху и сохранить строй, имеют шанс прорваться и сохранить свою жизнь. Это, к слову, подчёркивает и то, что общественный инстинкт у людей более поздний по сравнению с инстинктом личного самосохранения.

С древнейших времен выживание семьи/племени зависело от Отца. Он добывал мясо и охранял от хищников. Отец защищал и обеспечивал свою семью, Отец Отцов (глава Рода) защищал и обеспечивал Род, Самый Главный Отец Отцов (вождь) выполнял ту же функцию для всего племени.

Функции Отца
защита
добыча
распределение (суд)
направление

Чтобы выполнять эти функции необходимо обладать определенными качествами:

- высокий рост;
- физическая сила;
- здоровье;
- низкий голос;
- богатый тембр;
- мужчина.

Отцу с большой буквы можно также приписать следующие поведенческие особенности:

- стремление чего-либо достичь, совершить;
- решительность, спокойствие и уверенность в себе.

Следовательно, мы считаем, что человек обладает харизмой, если он во многом соответствует образу Отца, существующему в нашем сознании. Сразу стоит заметить, что этот образ у каждого свой. Конечно, образы Отца у разных людей во многом похожи, в основном по признакам, сформированным человеческой историей. Например, почти у всех Отец ассоциируется с немолодым сильным мужчиной с сильным голосом. А различаются эти образы, как правило, по признакам, сформированным индивидуальной историей личности.

Кстати, для того, чтобы обладать харизмой, совсем не обязательно соответствовать всем "отцовским" признакам. Просто чем большему числу признаков Вы будете соответствовать, и чем лучше, полнее, это будет у Вас получаться, тем выше харизма.

Собирательные образы, образовавшиеся в прошлом, изначально существующие, мы будем называть **архетипами (по-гречески arche — начало, typos — образ)**. Определение, введенное Карлом Юнгом: **"Архетип — изначально, врожденные психические структуры, составляющие содержание коллективного бессознательного и лежащие в основе общечеловеческой символики фантазий."**

Итак, теперь мы можем сформулировать основной принцип формирования **харизмы**:

**Харизма — перенос архетипа Отца на носителя.**

Что из этого следует? Если мы хотим обладать харизмой в глазах какого-то человека, то нам достаточно понять особенности архетипа Отца, существующего в его сознании, и попытаться ему соответствовать.

Чтобы закрепить за собой звание лидера, достаточно знать особенности и проявления архетипа Отца и попытаться им соответствовать. В каждом человеке заложен образ Отца, и он соответствует образу лидера. Суть теории харизматического лидера — в переносе архетипа Отца на носителя.

**Внешность.** Архетипу Отца свойственна принадлежность к мужскому полу, зрелый

возраст, физическое здоровье. Принципиально повлиять на эти качества человеку вряд ли можно, но достаточно сильно скорректировать вполне по силам. Нивелировать половую принадлежность можно с помощью стрижки и прически. Теми же инструментами можно добиваться и имиджа "человека зрелого возраста". На рост благоприятно влияет использование возвышений для выступлений, высокого кресла в кабинете. Женские каблук — тоже отличный способ увеличить рост.

К разговору о здоровье, рассмотрим такой атрибут как очки. Носить или нет? С одной стороны они старят, а значит, повышают харизму, но в то же время они сигнализируют о плохом зрении, то есть о плохом здоровье. Что адекватно сообщению о том, что выполнение функций лидера данным человеком может быть затруднено. Поэтому данный атрибут нужно использовать, если есть большая потребность в увеличении возраста (человек выглядит моложе своей аудитории), и нет потребности в подтверждении здоровья (человек выглядит абсолютно здоровым). Например, Хакамада — одна из редких политиков, кто позволяет себе носить очки — атрибут Ученика. Неудивительно, что ее не воспринимают как лидера. Кириенко же, когда стал премьером, очки снял.



## Раздел 4. Социальные расстояния

### 4.1. Сущность понятия

Социальное расстояние между двумя людьми равно бесконечности, если людей ничего не объединяет. Равно нулю, если они абсолютно одинаковые и знают друг про друга все-все. Понятно, что и первый, и второй случай — идеальные, и в природе не реализуемые. Всех людей объединяет то, что они, по крайней мере, люди, а знать другого человека абсолютно тоже невозможно. Мы целую жизнь пытаемся познать себя, что уж говорить про других. Однако идеальные, крайние точки нам и не нужны. Нам гораздо более важны относительные значения социальных расстояний (ближе — дальше) и некие условные границы, которые будут служить разделителями неких условных зон близости.

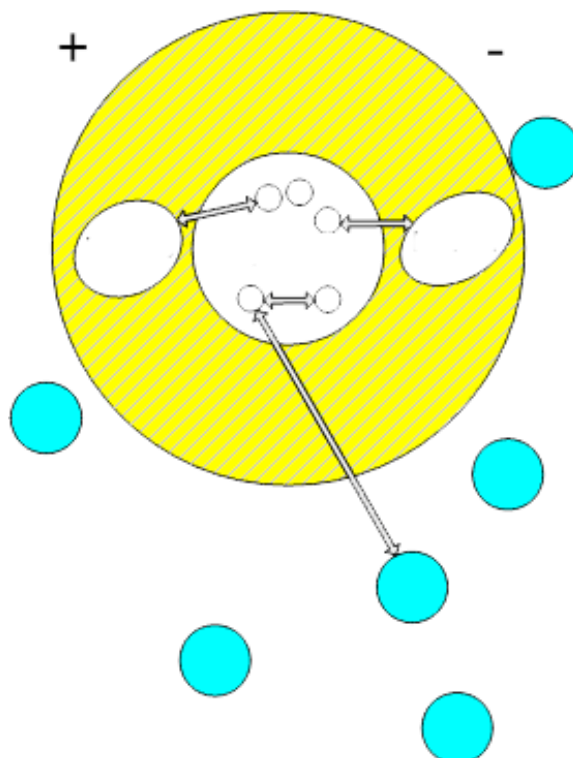


Проиллюстрировать идею зон социального расстояния можно на всем известном примере. Все знают, что психологи выделяют вокруг каждого человека несколько зон, отличающихся друг от друга по физическому параметру (расстояние) и по психологическому. Так, есть так называемая зона социальных контактов (1-3 метра) внутри которой происходит обычное общение. Если попытаться заговорить с человеком, находясь от него на более далеком расстоянии, то он будет испытывать дискомфорт. 0,4-1 метр — зона личных контактов. На такое расстояние допускаются только близкие люди, это зона, в которой обычный человек уже не может успеть защититься от физического нападения. И, наконец, есть интимная зона, с расстоянием от нуля и до 0,4. Естественно, цифры, приведенные здесь, весьма условны (это справедливо и для социального расстояния), так как известно, что для деревенских жителей параметры этих границ имеют существенно большие значения. Для них вполне нормально обмениваться новостями с соседом, который находится через два забора и на расстоянии 20 метров.

Если социальное расстояние между двумя людьми достаточно велико, то вещей, которые их объединяют, слишком мало, чтобы они испытали взаимный интерес. Они находятся в **безразличной зоне** друг относительно друга.

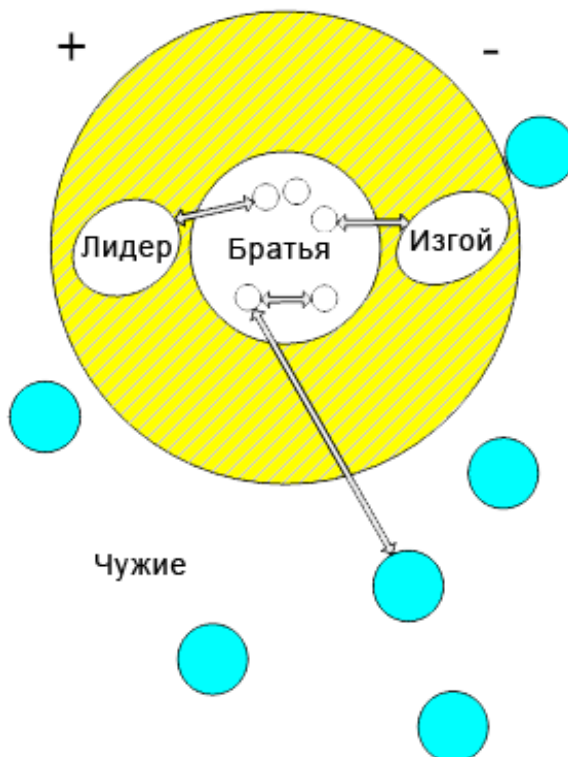
Если после этого мы начнем одному из них показывать, что на самом деле точек соприкосновения между ними существенно больше (например, они земляки, у них общее хобби, они работают в одной отрасли и т.д.), то по мере увеличения таких объединяющих сведений социальное расстояние будет сокращаться и наш объект попадет в **зону интереса**.

Дальнейшее сокращение социального расстояния приведет к тому, что человек очень хорошо изучит наш объект. Он станет для него очень предсказуемым. Он попадет в зону малых социальных расстояний, так называемую **зону обыденности**.



## 4.2. «Чужие» и «Братья»

Схематически такую систему можно изобразить примерно так:



Первый (большой) круг здесь обозначает зону интереса, внутри него же находится круг, обозначающий зону обыденности. Глядя на эту модель, становится понятно, что для того, чтобы аудитория воспринимала тебя как лидера, необходимо находиться в зоне интереса. Ведь в чужих людях (опять же древний стереотип выживания) мы в первую очередь видим угрозу. А в людях, очень похожих на нас и предсказуемых мы видим равных себе, братьев. Люди, находящиеся в нашей "братской" зоне, имеют для нас очень большое значение. По сути, это наша "стая". Однако с точки зрения харизмы это не самая лучшая зона, так как подчиняться равному противно человеческой природе. Те же, кто находится между этими двумя полюсами ("чужие" и "братья"), находятся в самом выгодном, с точки зрения пробуждения интереса у аудитории, месте. С одной стороны, они уже "свои", с другой стороны, у них есть те сведения, которых нет у целевой группы (по крайней мере, целевой группе так кажется). Так как от обладания информацией напрямую зависит успех человека практически в любом его начинании (а раньше зависело и само выживание), то к носителям любой эксклюзивной информации людей притягивает как магнитом.

## Раздел 5. Быстрые и медленные ресурсы

### 5.1. Форма и содержание

Итак, как мы уже установили, харизма формируется из исключительных качеств личности. Эти качества могут относиться к любым аспектам человеческого бытия. Их

можно выделить в несколько групп, например:

1. физические характеристики человека (рост, вес, телосложение, тембр голоса);
2. социальные навыки (коммуникабельность, умение слушать, умение выступать публично);
3. психологические свойства (психотип, жизненные установки, уровень самооценки и др.);
4. поведенческие стереотипы (привычки, манера одеваться, стандарты поведения в обществе, походка, микрожесты);
5. профессиональные качества (образование, особые умения, опыт работы в кризисных ситуациях);
6. социальный статус (заслуги перед обществом, семейная и клановая принадлежность, круг знакомых, уровень благосостояния).

Необходимо также отметить, что качества эти будут способствовать росту харизмы носителя только при выполнении двух условий. Чтобы быть харизматическим лидером, человек должен обладать этими (не обязательно всеми) качествами в исключительном, превосходящем сходные характеристики других членов группы, объеме. Такая исключительность, естественно, должна иметь разумные пределы, иначе их обладатель перестанет считаться членом группы, станет "чужим". Также это превосходство должно быть положительным, то есть направленным в нужную сторону. Например, низкий уровень самооценки или отсутствие образования и стажа, опыт по "разваливанию" проблемных организаций вряд ли поднимут харизму бизнес-руководителя. Это путь не к "лидеру", а к "изгою".

К чему надо стремиться, теперь более-менее понятно. Другой вопрос, как это сделать на практике. Из психологии нам известно, что "социальным фактом" является не само реальное событие, а его "ментальный слепок" в умах целевой аудитории. То есть не сам факт как таковой, а мнение о нем у объекта воздействия. В нашем случае таких объектов может быть несколько: члены организации, которой управляет директор, клиенты этой организации, ее акционеры, поставщики, чиновники, местные жители и другие люди. А "социальным фактом" является наличие у руководителя харизматических свойств. Отсюда вывод: возможно, для достижения харизматического господства гораздо эффективнее и проще не тратить огромные личные ресурсы на достижение обладания харизматическими свойствами, а убедить целевую аудиторию в их наличии с помощью рекламных или PR-методов.

Для того чтобы понять, в каких случаях такой подход эффективен, а в каких нет, нужно предварительно провести небольшой анализ группы — объекта воздействия — и ввести несколько определений. Несложно сделать вывод, что использование простого, "имиджевого" пути развития харизмы оправдано только на период, пока требуемые качества не будут подтянуты до нужного уровня (в случае недостаточного наличия таковых). В вопросе выбора именно этого способа воздействия на целевую аудиторию важно понять, сколько времени позволит выиграть этот путь и позволит ли вообще.

## 5.2. Быстрые ресурсы

Смысл "быстрых ресурсов" понятен из названия: это способы практически мгновенного увеличения харизмы. Своего рода антикризисные меры.

Применение этих ресурсов позволяет выиграть время. Но если это время не будет потрачено на "подтягивание" основных, базовых качеств харизматического лидера, то, когда время действия "антикризисной" харизмы иссякнет, этот человек будет потерян для данного коллектива как лидер.

## Внешность

Мы уже видели, что некоторые из качеств, которыми, как мы считаем, должен обладать харизматический лидер, относятся к его внешнему виду.

Это такие качества, как **принадлежность к мужскому полу, зрелый возраст, высокий рост, физическое здоровье**. Конечно, повлиять на эти качества принципиально (особенно на первый) мы вряд ли сможем. Однако достаточно сильно скорректировать их нам вполне по силам.

На половую принадлежность и зрелый возраст очень сильно можно повлиять с помощью стрижки и причёски.

На рост — использование возвышений для выступлений, высокое кресло.. Политиков невысокого роста, кстати, специально снимают немного снизу.

Женские каблукки — тоже отличный способ увеличить рост. Когда на тебя смотрят сверху вниз, поневоле проникаешься уважением. А вот мужчинам с каблуками надо поаккуратнее. А то можно проколоться по первому пункту.

Попытки повлиять на людей через жалость — путь, прямо противоположный харизматическому управлению.

## Новое лицо

Большинство быстрых ресурсов, как мы увидим в дальнейшем, построено на том, чтобы выделить человека из толпы себе подобных. Сделать так, чтобы он перестал быть "БРАТОМ", "ровней". Важно только делать это аккуратно, так после того, как человек выделился из общей массы, фактически противопоставил себя коллективу, у него есть два пути: либо стать Лидером, либо стать изгоем. Поэтому мы будем рассматривать только самые надёжные способы выделиться. Те "лекарства", которые практически не имеют "побочных эффектов".

## Кто на новенького?

Один из сильнейших факторов, поднимающих харизму — новизна. Испытываете ли Вы интерес, когда новый человек вдруг появляется в нашей жизни? Естественно, речь идёт не о случайном прохожем, а о человеке, с которым Вам в будущем предстоит достаточно много общаться? Как только в какой-то организации появляется новый человек, сразу же по углам начинаются шепотки: кто такой, откуда, чего можно ожидать, женат — холост и

т.д. И к мнению этого человека по какому-либо вопросу обязательно будут прислушиваться. То есть, **внезапное появление** - это способ, которым любой человек может поднять свою харизму в любом сообществе.

*Посмотрим, как применять этот принцип на практике.*

*Вы — директор. У Вас по каким-то причинам образовалась (или Вы прогнозируете, что скоро образуется) вакансия начальника отдела. Искать человека на стороне — долго и дорого. В других отделах подходящих людей нет. Лучшая кандидатура — один из сотрудников отдела, в котором образовалась вакансия. Как Вы думаете, с какими сложностями столкнётся Ваш кандидат, если Вы сегодня же сделаете его начальником? Правильно, если он не обладает повышенной харизмой, то его никто не будет слушаться. Для его сослуживцев это означает признать себя неудачниками! "Вчера, можно сказать, "ели из одной миски", а сегодня он уже командир!? Да и чем он лучше меня?!" — примерно такие мысли, скорее всего, появятся у его бывших товарищей.*

*Что же делать?*

*Запускаем эффект новизны. Удаляем своего кандидата на некоторое время из привычной среды. Например, перевести его в другой отдел. Хотя лучше всего отправить его на какие-нибудь курсы повышения квалификации. Это, помимо последующего эффекта новизны, будет служить мощным оправданием его назначения начальником и избавит его будущих подчинённых от комплекса неполноценности.*

*Если с курсами или командировками ничего не получается, сойдёт и отпуск. Но лучше тогда его усилить ещё несколькими способами увеличения харизмы. Например, отдыхать надо за рубежом. И прочитать во время отдыха какую-нибудь "крутую" книгу или познакомиться с каким-нибудь замечательным человеком. Впрочем, если авторитет вашего кандидата высок, и все сослуживцы считают его лучшим профессионалом отдела — не суетитесь попусту, у вас всё в порядке и без всяких "приёмчиков".*

## **Визуальные отличия**

Естественно, самый простой способ отличаться от окружающих — это быть непохожим на них внешне. Пожалуй, самое очевидное средство выделиться — это одежда и аксессуары. При всей простоте работы с этим ресурсом, его применение может стать источником больших проблем для харизмы. Главная опасность кроется в том, чтобы соблюсти меру. Потому что слишком сильное отличие обязательно становится фарсом.

Чаще всего визуальный отличительный образ получается лучше всего, когда он сформирован из нескольких, по отдельности малозначимых, деталей. В таком случае удаётся и "не выйти за рамки приличий", и создать своеобразный, колоритный имидж.

*Например, женщина, которую назначили начальницей над водителями депо, должна одеваться просто, но дорого, и носить минимум украшений. Если же нужно завоевать*

*расположение группы высокооплачиваемых менеджеров, не стоит подчеркивать свой уровень достатка с помощью дорогих часов, в лучшем случае это вызовет усмешку. Но костюм должен быть очень хорошего качества.*

## **Постоянство**

Если уж Вам повезло, и Вы смогли сформировать свой запоминающийся харизматический образ, придерживайтесь его постоянно. Ваша ситуация "один в один" сходна с ситуацией с торговыми марками на потребительском рынке. Процветают те, которые постоянно бьют в одну точку. Только так можно сформировать у потребителя (клиента, сотрудника, избирателя) устойчивый образ в его голове. Сознание ненавидит путаницу.

Кстати, если Вам действительно удастся создать постоянный образ, то и Ваш "визуальный" ресурс из "быстрого способа выделения" станет "постоянным харизматическим фактором".

## **Связь с границей**

Мощнейший ресурс, который с успехом в настоящее время еще можно применять в России или странах СНГ. Очень лёгкий в применении и практически безопасный. То есть, практически в любой ситуации приводящий к росту харизмы.

Виды связей:

1. Быть иностранцем.
2. Поехать за рубежом.
3. Иметь родственников или друзей за границей.
4. Необычное имя.
5. Второе гражданство.
6. Частые поездки за границу.
7. Знание иностранных языков, чтение литературы на иностранных языках.
8. Присутствие в кабинете сувениров из дальних стран.

## **Миф**

Миф — самый элегантный способ поднятия харизмы. И, если хорошо овладеть мастерством его создания, самый простой.

Что такое эффективный миф, по каким критериям мы определим его успешность? Он должен распространяться со скоростью лесного пожара, и каждый рассказчик должен добавлять к нему что-то своё, расцветивать его своими деталями и эмоциями.

Чем миф отличается от простого рассказа, истории? Тем, что миф не даёт полной картины. Он лишь слегка намечает контуры. Всё остальное люди придумывают сами. То есть, если мы хотим позволить людям проявлять самостоятельное творчество, мы

должны обеспечить им **недостаток информации**. И уж ни в коем случае нельзя давать конкретные данные. Если же при этом мы хотим обеспечить мифу высокую скорость распространения и долгую жизнь, тема мифа должна быть весьма интригующая.

### Информационный посредник

Все мы когда-то учились в школе. Давайте представим, что к нам в класс пришёл новый мальчик. Обычно, по крайней мере в наше время, в российских школах была принята некая система адаптации новичка к коллективу. Особенно у ребят. Опасаясь такой процедуры, наш новичок заявил, что он каратист. Поверим ли мы ему? Захотим ли проверить справедливость такого заявления после уроков?

Теперь представим, что ему удалось как бы случайно выдать эту информацию одному из одноклассников, который и донёс эту новость до остальных. Будем ли мы больше доверять такому сообщению? Рискнём ли связываться?

Ваши ответы объясняются тем, что мы тем больше доверяем информации, чем более независимым нам кажется её источник. Именно поэтому методы PR-а (скрытая, косвенная реклама) оказываются гораздо более эффективными, чем методы прямой рекламы. Именно поэтому главные действующие лица рекламных роликов, это стоматологи и домохозяйки, а не сотрудники компаний-производителей.

Вывод: хочешь, чтобы твоей информации поверили — используй посредника.

### 5.3. Медленные ресурсы

К медленным ресурсам в первую очередь относятся поведенческие ресурсы. Влияние поведения растёт медленно, капля за каплей, поступок за поступком. Зато влияние, "накопленное" таким образом, будет ещё долго сохраняться, даже если будет достаточно большой перерыв в общении между Вами и объектом влияния.

Но и изменять этим правилам нельзя. Так как каждый "неправильный" поступок будет уменьшать харизму вдвое, а то и втрое сильнее, чем "правильный" — поднимать.

#### Стратегия достижения

Что мы услышим, если спросим обычного человека о мотивах его поведения?

Он ест, чтобы **не голодать**.

Он работает, чтобы **не кончились деньги**.

Он дышит, чтобы **не задохнуться**.

Он пьёт воду, чтобы **не испытывать жажду**.

Он лечится, чтобы **не болеть**.

А любит, чтобы **не страдать от одиночества**.

Такую жизненную стратегию психологи называют стратегией **избегания**. Все его действия направлены на то, чтобы избегать неприятных, нежелательных ситуаций и ощущений. Спросите себя, будет ли для Вас важным, авторитетным мнение человека с такими жизненными установками?

Настоящий же Харизматический Лидер, напротив, всегда стремится чего-либо достигнуть, совершить. Даже какое-либо простое, повседневное действие, он совершает потому, что это приближает его к достижению Великой Цели.

### Соблюдение "лица"

Рассмотрим это понятие, как **этическую сумму положительных и отрицательных социальных действий**. Из определения понятно, что мы рассматриваем поступки человека не с точки зрения пользы, а с точки зрения существующих в данном обществе моральных норм.

В русском языке есть очень близкое к этому понятие — это репутация. Социальный капитал, который не имеет прямого материального воплощения, но легко может быть конвертирован в кредиты и выгодные контракты.

Благодаря репутации харизматический лидер сразу, ещё на старте любого проекта имеет настолько существенный кредит доверия, насколько хороша его репутация.

А доверие, как мы помним, залог эффективных взаимодействий как внутри команды, так и с партнёрами.

### Давать-Брать

Если какой-либо бизнес-лидер скажет, что он организовал предприятие, чтобы стать богатым, это сильно вдохновит его сотрудников? Скорее наоборот, согласны? Теперь сотрудники постоянно будут искать в его действиях скрытую корысть. А если он скажет, что его Цель — сделать мир лучше? Сделать людей более счастливыми, богатыми, красивыми, здоровыми, долгоживущими?

Цели Харизматического Лидера всегда бескорыстны и несут пользу людям.

### Важные мелочи

Помните, что любой стремится превзойти себя, если его хвалят.

Общаясь со своими сотрудниками (или начальниками, или партнёрами, или близкими), используйте **Принцип Волны**. Одинаково плохо и постоянное внимание, и постоянное безразличие. Не обделяйте человека вниманием, и, в то же время, давайте ему возможность отдохнуть от себя. Напряжение — расслабление. Внимание — усиление,



отсутствие — освобождение.

Произнесение имени и взгляд в глаза усиливают эффект Вашего сообщения, благодарность закрепляет навык правильного действия.

Обеспечивайте человеку возможность осознать свои ошибки самостоятельно, а успехи обязательно замечайте и показывайте, что Вы их заметили. Причём лучше всего делать это публично.

## **Обязательность**

Существует стереотип поведения лидера, который свойственен только лидеру. Чтобы вести себя как лидер в обычной ситуации нужно быть обязательным и не быть жертвой. Эти модели позволяют в каждый момент времени понимать правильно ли ты себя ведешь и корректировать свое поведение. Это отличный способ для лидера ежесекундного контроля за своим поведением.

Люди идут за лидером только если они ему доверяют. А доверие — это параметр, который воспитывается. Чем больше раз лидер давал обещание и сдержал его, тем больше уровень его доверия. И наоборот, если он нарушал обещание, уровень доверия к нему будет ниже. Соответственно у него будет меньше возможности "повести за собой".

Поэтому лидер должен уметь давать обещания и их сдерживать.

Не важно насколько глобальное обещание давал лидер, поэтому гораздо эффективнее для "раскачки" доверия давать множество мелких обещаний и их сдерживать.

## Приложения

### Приложение 1. Особенности управления, ориентированного на задачи и на отношения

Существует два основных стиля лидерства: (1) ориентация на задачи (контроль за выполнением работы) и (2) ориентация на отношения. В случае если менеджер ориентирован на задачи, его внимание сконцентрировано на задачах, которые нужно выполнить, и раздаче указаний. Такой подход подразумевает:

- Определение целей и целевых значений для сотрудников.
- Организацию и распределение работы.
- Предоставление необходимых ресурсов.
- Инструктирование, как выполнить работу.
- Проверка качества работы.

Когда менеджер ориентирован на отношения, он концентрирует свое внимание на повышении удовлетворенности сотрудников и развитии серьезного отношения к делу. Это предполагает:

- Выражение признательности за труд.
- Предоставление работникам поддержки в случае необходимости.
- Поиск таких задач, которые соответствуют возможностям и личным целям сотрудников.
- Поощрение командной работы.
- Поощрение как индивидуального, так и коллективного обучения.

### Приложение 2. Теория ролей Роберта Квина

Эффективные лидеры уделяют достаточно внимания и задачам, и отношениям и могут исполнять множество различных ролей. В литературе, посвященной этому вопросу, можно встретить описание множества стилей лидерства и ролей. Одной из наиболее известных теорий в этой области является теория ролей **Роберта Квина** [Quinn, 1996], в которой он выделяет следующие восемь ролей лидера: производитель, директор, координатор, контролер, стимулятор, наставник, инноватор и посредник.

Производитель	Директор
Производитель способствует созданию рабочей обстановки, располагающей к активным действиям, увлечен работой, высоко мотивирован и предан, готов взять на себя обязательства и доводит поручения до приемлемых результатов.	Директор определяет цели, выбирает верную стратегию, проясняет ожидания группы, устанавливает политику и правила, определяет узкие места, выбирает решения, определяет задачи и дает указания. Таким образом, директор — это

<p>Для производителя единственными критериями эффективности организации служат производительность и прибыльность.</p>	<p>дизайнер организации. Для директора единственные критерии эффективности организации — производительность и прибыль. При принятии решения учитываются конечный результат и максимальная отдача от него. Работники поощряются лишь в том случае, когда они вносят существенный вклад в реализацию этих целей.</p>
<p><b>Координатор</b></p> <p>Координатор сосредотачивает свое внимание преимущественно на делегировании задач в систематизации программ работы и кризисном управлении. Он уделяет много внимания технологическим вопросам проблемам. Лидер в этой роли должен быть надежным и располагать к доверию. Координатор придает особое значение поддержанию и укреплению бизнес-процессов. В этом случае организационное управление характеризуется преимущественно иерархичной и бюрократичной структурой</p>	<p><b>Контролер</b></p> <p>Контролер знает, что происходит в компании, проверяет, придерживаются ли работники правил. Он внимателен к деталям, выполняет администрирование и документирование и осуществляет регулярные проверки. Контролер придает особое значение поддержанию и укреплению бизнес-процессов; организационное управление в этом случае характеризуется иерархичной и бюрократичной структурой.</p>
<p><b>Стимулятор</b></p> <p>Стимулятор поощряет кооперацию, вовлечение работников в деятельность организации и сплоченность, реализует командную работу, разрешает проблемы сотрудников, вносит вклад в этическое развитие, демонстрирует открытость и знает, как достичь согласия. Это коуч, советчик и компаньон. Он может инициировать процесс обучения и укрепить способности участников к совместной работе. Стимулятор ценит людей за то, что они такие, какие есть.</p>	<p><b>Наставник</b></p> <p>Наставник ориентирован на развитие навыков сотрудников с помощью внимательного и благожелательного отношения к ним и готовности помочь. Наставник умеет выслушать своих сотрудников, выразить им благодарность и похвалить. Наставник помогает сотрудникам структурировать их видение так, чтобы они могли разглядеть сущность за внешними обстоятельствами и не ограничивались поверхностными представлениями. Он ценит людей за то, что они — люди. Руководство организацией направлено вовнутрь и достаточно гибко. Центральное место здесь занимают развитие человеческих ресурсов и перемены культуры организации.</p>
<p><b>Инноватор</b></p>	<p><b>Посредник</b></p>

<p>Инноватор делает возможным непрерывное совершенствование, обладает стратегическим взглядом на будущее организации, замечает важные изменения рыночных требований, удовлетворения этих требований, прогнозирует необходимые изменения и допускает риск. Кроме того инноватор — творческий и умный человек, который может смотреть в будущее. Если лидер — инноватор, то в центре его внимания такие вопросы как конкурентоспособная позиция организации, рост, непрерывное совершенствование, умение организации адаптироваться к изменениям, внедрение</p>	<p>Посредник — хороший политик, он использует CBDIO власть и влияние на других для получения ресурсов извне и умеет эффективно вести переговоры. Для него важны репутация и имидж. Такой лидер обычно выступает в роли посредника между группой и ее окружением, представляя интересы своей группы.</p>
---	---

Хотя все эти роли тесно связаны друг с другом, они могут как противоречить друг другу, так и дополнять друг друга. Их можно представить в виде графика, по вертикальной оси которого отложены показатели гибкость — стабильность, а по горизонтальной — интроверсия — экстраверсия.

Покажите на такой диаграмме, какие роли вы исполняете в вашей организации, и обсудите полученный результат с вашими подчиненными и коллегами. Вы также можете попросить у них подсказать вам, какие, на их взгляд, роли вы играете и каковы ваши слабые стороны. Затем постарайтесь внести изменения в свое поведение (метод 360-градусной обратной связи). Исследования показывают, что у менеджеров, позволяющих подчиненным оценивать себя, удовлетворенность сотрудников обычно выше.

**Источник: Quinn R. E. Een Kader voor Managementvaardigheden. Schoonhoven, The Netherlands: Academic Service, 1996**

### **Приложение 3. Характеристика элементов лидерского стиля Джима Коллинза**

В отличие от функций руководства, стиль каждого руководителя уникален и неповторим. Можно выделить сущностные элементы стилей руководства наиболее успешных корпоративных лидеров. Хотя каждому руководителю свойственен уникальный личный стиль, определенные элементы оказываются общими для всех успешных стилей руководства.

Элементы управленческого стиля, присущие лидерам:

1. искренность;
2. решительность;
3. концентрация;

4. личное участие;
5. умение работать с людьми;
6. коммуникации;
7. стремление вперед.

### **Элемент лидерского стиля 1: искренность**

Самая важная составляющая успешного управления — искренне жить видением будущего компании. Ценности и цели компании воплощаются не только в том, что лидер говорит; прежде всего, они выражаются в том, что лидер делает.

В здоровой компании не существует разрыва между тем, что произносится вслух, и тем, во что люди верят в глубине души. Ценности исходят от лидера и воплощаются во всем, что ежедневно происходит в организации. Этот процесс сродни замесу теста: ценности постоянно внедряются в самую суть организации.

**Демонстрируйте свои убеждения.** Лидеры успешных компаний обычно очень искренни в выражении своих убеждений, верований и желаний. Они не боятся проявить свою увлеченность избранными ими ценностями, и часто делают это довольно эмоционально.

**Будьте образцом для подражания.** Недостаточно просто искренне говорить — и действовать следует так же. Каждое решение и всякое действие должны соответствовать вашей философии и быть практическим выражением ваших ценностей. Все, что вы делаете, оказывает огромное влияние на сотрудников вашей компании. В качестве лидера корпорации, вы, по сути, играете роль родителя или учителя, а потому люди, скорее всего, будут вам подражать. Не стоит недооценивать силу вашего воздействия на тех, кто работает рядом с вами. Окружающие будут следовать вашей манере говорить, стилю принятия решений, способам поведения и другим вашим особенностям. Таким образом, вы должны быть образцом той культуры, которую стремитесь создать.

**Подкрепляйте слова делами.** Вряд ли мы пойдем за руководителем, у которого слова расходятся с делом. Разумеется, никто не идеален, и никто из нас не может на 100% соответствовать собственным идеалам. Но руководители некоторых компаний не выполняют декларируемых обещаний и на четверть. Их разговоры просто риторика, их неискренность отвратительна. Они недостойны быть лидерами. И уж точно им не удастся построить великую компанию. Живите в соответствии с декларируемыми вами взглядами. Старайтесь не просто говорить — действуйте в соответствии с тем, что говорите.

### **Элемент лидерского стиля 2: решительность**

Джордж Маршалл как-то заметил, что самый важный талант руководителя — способность принимать решение. Лидеры, создающие великие компании, редко страдают нерешительностью. Способность решать, то есть каким-то образом находить решение даже при частичном отсутствии необходимой информации (а полной информации никогда не бывает в нашем распоряжении), есть ключевой признак лидеров и хорошо функционирующих команд.

**Рассуждения не должны мешать принятию решения.** Почти никогда в нашем распоряжении не бывает достаточного количества фактов и данных, которые позволили бы исключить все риски или принять решение, основываясь только на этих фактах. Более того, анализ любой бизнес-ситуации всегда зависит от ваших предположений. Два человека могут размышлять над одним и тем же набором фактов, но прийти к абсолютно разным выводам. Почему? Потому что, исходя из имеющихся фактов, они строят разные предположения. Вы можете анализировать бесконечно долго, но решение принимать вам все-таки придется. Основная цель — принять решение, а не откладывать его ради новых и новых размышлений.

**Следуйте интуиции.** Как принимать решение, основываясь на неполной информации? Отчасти — следуя собственному внутреннему чувству — интуиции. Очевидно, некоторые люди не приемлют интуитивных решений. Интуиция кажется им ненаучной и иррациональной, и те, у кого нет достаточного опыта, не всегда могут на нее опираться. Тем не менее все, кто наиболее успешен в принятии решений, используют некую комбинацию анализа и интуиции.

Что требуется для того, чтобы успешно использовать собственную интуицию?

Вот несколько советов:

- Смотрите в суть проблемы или решения. Не позволяйте массе информации, разнообразным возможностям, бесконечным рассуждениям и чужим мнениям сбить вас с толку и сделать нерешительным.
- Отбросьте лишнее — бесконечный список за и против — и сфокусируйтесь на ключевом вопросе. Работая над какой-то проблемой, спросите себя: "В чем ее суть? Если не вдаваться в детали, что же тут самое важное?" Не теряйте времени на размышления обо всех свойствах и сложностях проблемы. Постарайтесь быстро добраться до сути.
- Иногда может быть полезным определить основной вопрос и просто спросить себя о том, что говорит ваша интуиция — да или нет.
- Со временем вы научитесь слышать свою интуицию. Для выработки такого "чувства" стоит понаблюдать за собственными реакциями каждый раз, когда вы принимаете какое-то важное решение.

**Не забудьте о влиянии страха на интуицию.** Страх порождает самообман. Иногда вызванное страхом решение может показаться основанным на интуиции. Если вами движет страх, вы можете побояться решиться сделать то, что в глубине души ощущаете как верный выбор. Основанное на страхе решение можно принять за интуитивное из-за чувства облегчения, которое наступает после того, как вы усмирили страх. Однако такое ненастоящее облегчение не длится долго, и вскоре внутреннее беспокойство вернется.

Если вы говорите: "Мне кажется, я принимаю верное решение, но боюсь, что...", значит, вы, скорее всего, принимаете решение, противоречащее внутренним ощущениям. Чтобы эффективно использовать интуицию, нужно решиться делать то, что кажется правильным, несмотря на риск.

Часто плохое решение лучше, чем его отсутствие. Как бы умны вы ни были, невозможно всегда быть абсолютно правым во всех своих решениях. Время от времени вы неизбежно принимаете неоптимальные решения — такова жизнь. Если, прежде чем сделать выбор, дожидаться ощущения абсолютной уверенности, можно погрязнуть в нерешительности. Если назрела острая необходимость, принимайте решение, не откладывая, и двигайтесь дальше.

**Иногда нерешительность хуже, чем неверное решение.** Сталкиваясь с проблемой, переходите в нападение, не дожидайтесь, когда вы окажетесь загнанным в угол и ваши руки будут связаны. Пусть вы примете не самое лучшее решение — ситуация может повториться, и вам представится шанс найти лучший выход.

К сожалению, большинство из нас боятся оказаться неправыми, поэтому принятие неверного решения нас пугает. Многие боятся показаться смешными или оказаться виновными в чем-либо, боятся критики или насмешек. Иными словами, психологические последствия ошибки могут быть более неприятными, чем практические. Иногда уклонение от принятия решения связано с боязнью совершить ошибку. Нужно научиться принимать тот факт, что все мы совершаем ошибки — много ошибок — и учимся на ошибках. На самом деле ошибки — бесценный источник силы: совершая ошибку, мы идем тем же путем, что и спортсмен, накачивающий мышцы.

**Групповое принятие решений.** Лидеры успешных компаний часто делегируют принятие решений команде. Чтобы создать великую компанию, в которой на всех уровнях работают успешные менеджеры, руководителю необходимо отстраниться от принятия большинства решений и дать сотрудникам возможность решать самостоятельно. В наиболее развитых компаниях право принятия решений делегируется как можно ниже по иерархии, что дает возможность сотрудникам на всех уровнях быстро мыслить, применять собственный интеллект, творчески подходить к задаче и брать на себя ответственность. Следующие рекомендации могут пригодиться при групповом принятии решений.

1. По возможности делегируйте принятие решений нижестоящим сотрудникам. Давайте людям возможность учиться принимать решения. Четко определите, какие именно решения сотрудники имеют право принимать самостоятельно, и объясните, что они ответственны за принятые ими решения.

2. По важным вопросам, когда требуется поддержка всей команды, принимайте решения в группе — либо на основе консенсуса, либо на основе участия. Имейте собственную точку зрения, но будьте готовы выслушать и принять чужие идеи. Четко объясните, кто будет принимать окончательное решение — группа или вы лично.

3. Поощряйте разнообразие мнений и дискуссию во время обсуждений.

4. Прибегайте к авторитарическому методу принятия решений в следующих ситуациях: когда нет времени для обсуждения (если компании определенно что-то угрожает); когда принимается тривиальное решение; когда вы хотите что-то дополнительно продемонстрировать коллективу, например, подчеркнуть собственные ценности, а также в тех редких случаях, когда, по вашему твердому убеждению, решение должно быть принято лично вами.

5. Какой бы стиль вы ни использовали, следуйте ему открыто. Если вы начнете притворяться, что готовы допустить подчиненных к принятию решения или даже добиваться консенсуса, просто чтобы заручиться их поддержкой в отношении уже принятого вами решения, это может стать очень опасным: люди поймут, что ими манипулируют, это вызовет циничное отношение сотрудников к происходящему и снизит их интерес к делам компании. Если вы решили быть автократичным руководителем, не пытайтесь это скрывать.

**Принимайте ответственность и разделяйте успех.** Будьте готовы нести полную ответственность за плохие решения и разделять успех за удачные. Если вы попытаетесь вести себя наоборот — претендовать на все лавры от побед и обвинять других в ошибках — ваши сотрудники скоро перестанут вас уважать.

Когда что-то идет не так, требуется особая смелость, чтобы сказать: "Я за это отвечаю". Но именно так вы и должны поступать, если хотите завоевать надолго уважение и преданность сотрудников. Некоторые руководители пытаются оправдать плохие решения: "Идея была отличной, но исполнители все испортили". Может быть, это и так, но лидер, тем не менее, возьмет ответственность на себя.

Когда все идет хорошо, позвольте своим сотрудникам почувствовать себя победителями, признайте их заслуги. Если вы хороший лидер, у вас не возникнет потребности быть в центре успеха и приписывать себе удачу всей команды. Ваш вклад и так очевиден.

*Китайский философ Лао Цзы 2500 лет назад заметил: "Настоящие лидеры вдохновляют людей на великие дела, а когда дело сделано, их люди с гордостью говорят: "Мы сделали это сами".*

### **Элемент лидерского стиля 3: концентрация**

**Лидеры концентрируют усилия, сводя количество приоритетных задач к минимуму и фокусируясь только на них.** Вы не можете делать все. Не может этого и компания, стремящаяся к величию.

**Стреляйте прицельно.** Составьте короткий список приоритетных задач и следите, чтобы он оставался коротким. Некоторые руководители считают полезным выбирать лишь одну приоритетную задачу. Они работают над самым важным, пока не доведут дело до конца. Если вы вынуждены решать более одной приоритетной задачи, постарайтесь, чтобы их было не больше трех. Если приоритетов у вас больше трех, скорее всего, это означает, что приоритетов нет вовсе.

**Управляйте своим временем, а не работой.** Мы всегда ограничены во времени. Все остальные ресурсы, которыми оперирует ваша компания, можно так или иначе приобрести или произвести, но мы не можем создать больше времени, чем 24 часа, которыми ежедневно располагаем. Существует принципиальная разница между управлением временем и управлением работой: работа бесконечна, а время конечно. Объем работы имеет свойство увеличиваться и занимать весь отведенный на него объем времени. Поэтому для сохранения продуктивности вы должны управлять временем, а не



объемом работы. Основной вопрос, который вы должны себе задать, не "Что я собираюсь делать?", а "Как я использую свое время?".

Крайне важно понять, что в нашем распоряжении есть гораздо больше времени, чем кажется, но не всегда мы тратим его разумно. Если мудро управлять временем, можно "обнаружить" массу неиспользованных моментов.

Первый шаг — исследовать, на что же уходит ваше время. Регулярно анализируйте, как вы тратите свое время. Вы занимаетесь только тем, что имеет наивысший приоритет? Или отвлекаетесь на незначительные дела?

Действительно ли вы тратите большую часть времени на дела, которые способствуют реализации стратегии или укреплению видения? Если нет, значит, вы недостаточно сконцентрировались на первоочередных задачах.

Один из способов заставить себя сосредоточиться — работать меньше.

*Джон Мэрриотт, основатель Marriott Corporation, превративший свой бизнес из одного ресторана в гигантскую корпорацию, использовал интересную философию: "Работайте на пределе возможного — так, чтобы ни одна минута не прошла впустую. Тратьте на работу меньше времени — многие из нас половину рабочего времени используют без толку".*

*Уинстон Черчилль, один из наиболее продуктивных деятелей в истории, находил время, чтобы заниматься живописью, класть кирпичи, кормить животных и вести светскую жизнь. Рабочее время (которое редко начиналось раньше 11 вечера) он тратил только на самое важное.*

**Трудный выбор: еще раз о решительности.** Для выработки приоритетов требуется принять жесткое решение о том, что же на самом деле важно. Одна из причин, по которой многим людям бывает трудно сфокусироваться, заключается в том, что они не умеют принимать решения. Такие люди никак не могут определить, какие же вопросы вычеркнуть из списка приоритетов. Вы должны быть готовы исключить некоторые задачи из списка важнейших.

#### **Элемент лидерского стиля 4: личное участие**

Лидеры, создающие великие компании, внимательны ко всему, что происходит в компании. Для них было бы непростительно позволить себе дистанцироваться, самоустраниться, отдалиться и не вникать.

**Стройте взаимоотношения.** В успешных компаниях устанавливаются отличные отношения — с клиентами, поставщиками, инвесторами, сотрудниками и внешним миром в целом. Приоритетом всегда является создание и поддержание долгосрочных конструктивных взаимоотношений. Заметим, что это не имеет ничего общего с искусственным вниманием, которое якобы уделяется "отношениям с сотрудниками" или "отношениям с клиентами". В большинстве компаний формальные "отношения с сотрудниками" имеют целью просто успокоить людей, а не создать с ними полноценные

---

взаимоотношения. Мы здесь обсуждаем нечто принципиально иное.

В великой компании отношения сотрудников и компании идут гораздо дальше стандартной логики "Мне платят за мою работу". Даже когда контракт заканчивается, бывшие сотрудники все еще чувствуют, что находятся с компанией в определенных отношениях. Вы когда-нибудь наблюдали, как уволившиеся из какой-либо компании люди, упоминая о прежней работе, говорили "мы"? Такие близкие отношения устанавливаются благодаря тому, что лидер компании тратит собственное время на их создание.

Воспринимайте любой контакт как возможность установить или развить долгосрочные позитивные отношения. Вы можете это сделать только при личном участии. Отношения с сотрудниками не наладятся, если вы будете только издавать письменные распоряжения, — тут требуется личный контакт. Выйдите из кабинета и поговорите с людьми. Пройдитесь по офису. Пойдите на обед в общую столовую. Познакомьтесь как можно с большим числом сотрудников.

**Будьте доступны.** От слишком формальных отношений бывает мало толка. Следите, чтобы ваш тон не отталкивал сотрудников. Постарайтесь не злоупотреблять атрибутами своего статуса. Личные парковки, шикарные офисы и прочие привилегии "только для высшего руководства" должны быть сведены к минимуму. Символы принадлежности к топ-менеджменту лишь увеличивают дистанцию между вами и вашими подчиненными.

Подумайте, как стать более доступным для сотрудников. Если сотрудникам кажется, что ваш кабинет обнесен рвом (с аллигаторами в виде секретарей), вы определенно начинаете терять личный контакт. Люди на всех уровнях иерархии должны знать и чувствовать, что могут напрямую обратиться к руководителю компании.

**Будьте в курсе того, что происходит вокруг.** Не поддавайтесь распространенному заблуждению, что по мере роста вашего бизнеса вы должны все больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы.

Тем не менее, вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это — найти время, чтобы увидеть все собственными глазами и услышать собственными ушами. Узнавайте сами, в чем проблемы, каковы успехи и как себя чувствуют люди.

**Личное участие, но не микроменеджмент.** Не путайте личное участие и микроменеджмент — это не одно и то же. Руководитель, осуществляющий микроменеджмент, не доверяет сотрудникам и старается контролировать любую деталь и любое решение. Он уверен, что никто кроме него не может принять верное решение. Лидер, который лично участвует в работе компании, уверен, что его подчиненные могут сами сделать правильный выбор, и уважает их способности. Странник микроменеджмента не ценит способности других. Любой, кто работал в условиях микроменеджмента, подтвердит, насколько это деморализует. Микроменеджмент ограничивает личное развитие сотрудников. Вместо того чтобы направлять сотрудников или быть образцом для подражания, такой руководитель старается контролировать и

неизбежно оказывается в окружении безвольных подчиненных, рассуждающих так: "Зачем мне учиться думать самостоятельно, если начальник хочет думать за меня?"

Вы можете участвовать в ежедневной работе, не подавляя подчиненных. Вы можете держать руку на пульсе организации, но не душить инициативу тех, кто работает рядом. На самом деле личное участие, не предполагающее жесткого контроля над происходящим, производит эффект, обратный микроменеджменту: вы не деморализуете, а вдохновляете людей; они достигают большего, чем, может быть, сами от себя ожидали. Так мы подошли к следующему элементу лидерского стиля.

## **Элемент лидерского стиля 5: умение работать с людьми — жесткость и мягкость**

Лидеры, строящие великие компании, умеют балансировать между жесткостью и мягкостью. Они требуют от людей невероятно высоких результатов работы (жесткость), одновременно тратя серьезные усилия на то, чтобы помочь сотрудникам гордиться собой и быть уверенными в своих способностях (мягкость).

**Важность обратной связи.** Если бы нас попросили назвать наименее используемый элемент корпоративного управления, мы бы выбрали обратную связь. Чрезвычайно редко встречается положительная обратная связь руководителя с сотрудниками.

Свойство человеческой природы таково, что люди добиваются больших успехов, если видят себя в позитивном свете. Масса психологических экспериментов доказывает, что объективные результаты деятельности улучшаются или ухудшаются в зависимости от того, как окружающие реагируют на эти достижения. Положительные отклики, как правило, улучшают качество работы, а отрицательные зачастую ухудшают его.

Тем не менее, руководители компаний слишком редко выражают свое отношение — положительное или отрицательное — к работе подчиненных. Отсутствие обратной связи воспринимается работниками очень просто: компании не особенно важно, что и как они делают. А когда люди чувствуют, что до них никому нет дела, они вряд ли будут стараться. А для чего, собственно?

В основе конструктивного подхода к критике лежит концепция лидера как наставника. Когда от вас ждут реакции на ситуацию, ведите себя не как критик или даже босс, а как наставник, учитель. Процесс критики должен стать обучением и способствовать развитию сотрудников.

**Важность высоких стандартов работы.** Как и хороший наставник, хороший руководитель исходит из того, что любой человек может показывать высокие результаты в своей работе и что для каждого сотрудника естественно стремиться к успеху. Хороший руководитель не требует лучшей работы (требование подразумевает, что люди ленивы и не хотят прикладывать серьезные усилия, а потому их нужно заставлять работать хорошо) — хороший руководитель предлагает подчиненным возможность проверить себя, расти, достигать большего. Предложите людям возможность профессионального роста и покажите им, что вы верите в их успех.

## Элемент лидерского стиля 6: коммуникации

Подчеркивая важность коммуникаций, мы понимаем, что это звучит банально. К сожалению, руководители многих компаний не просто не умеют выстраивать общение — они вовсе этого не делают. Успешная компания расцветает благодаря коммуникациям. Успешные руководители поощряют постоянные и стабильные коммуникации: вверх, вниз и по горизонтали, на уровне компании, в группе и индивидуально, письменно, устно, формально и неформально. Руководители в организации обеспечивают стабильность и непрерывность коммуникаций.

**Используйте образы и аналогии.** Используйте живые образы, чтобы объяснить, чего компания старается достичь. Используйте конкретные примеры для иллюстрации восхождения компании к высоким целям. Рассказывайте истории, которые иллюстрируют ценности и дух организации.

Аналогии, метафоры, притчи, особенно воплощенные в графические изображения, — все это мощные способы коммуникации. Используйте их. Не старайтесь объяснить все буквально. Делайте рисунки. Рассказывайте истории. Используйте аналогии. Не беспокойтесь о том, корректны ли ваши аналогии с точки зрения логики: в общении главное — эффективность воздействия, а не логичность.

**Добавьте личную нотку к формальным коммуникациям.** Деловые письма и речи по большей части скучны, напыщенны и безлики. В них нет жизни, нет огня. Им не хватает некой личной нотки. Стремясь соответствовать канонам бизнес-переписки, некоторые менеджеры полностью сводят на нет какие бы то ни было надежды на эффективное общение.

Вы когда-нибудь замечали, что хорошие книги создают ощущение, будто писатель разговаривает лично с вами? Или что хороший оратор увлекает вас своей речью, создавая ощущение некой близости, даже если аудитория полна людей? Вот такой эффект вы и должны стараться воссоздать. Существуют два основных способа достичь этого.

Во-первых, раскройте себя. Не бойтесь поделиться собственными наблюдениями и историями. Рассказывая кому-то о себе, собственном опыте или вашей точке зрения на мир, вы налаживаете связь с собеседником, даже при отсутствии личного контакта между вами.

Во-вторых, говорите прямо, просто, в свойственной лично вам манере. Используйте местоимения "мы", "вы", "я", а не безличные "кто-то", "некоторые". Употребляйте теплые слова: "друзья", "товарищи", "коллеги".

Говорите и пишите, обращаясь прямо к адресату, как будто он находится перед вами. Употребляйте короткие предложения. Будьте выразительны. Используйте ясный язык, точные слова.

**Называйте вещи своими именами и ничего не скрывайте.** Большую ошибку

совершает тот, кто пытается преподнести неприятные новости в позитивном свете. И еще хуже, когда управленцы стараются уклониться от ответственности за сообщение неприятных фактов. Лучше говорить честно и прямо. Люди не любят, когда их вводят в заблуждение. Руководители, которые не могут быть честными и открытыми с подчиненными, быстро теряют уважение.

**Поощряйте общение между сотрудниками.** Направление коммуникаций не должно быть только сверху вниз — общение должно иметь место на всех уровнях и во всех направлениях. Имейте в виду, что ваш стиль общения может подавлять других — а может и способствовать установлению прекрасных коммуникаций внутри компании. Помните, что вы задаете тон.

Вот несколько советов.

- Задавайте вопросы и давайте людям время обдумать ответы.
- Регулярно проводите собрания для всего персонала, подготовив как минимум одно важное сообщение, которое должны услышать все.
- Если кто-то не соглашается с группой, сделайте так, чтобы этого человека внимательно выслушали.
- Иногда полезно действовать не по плану. Соберите людей, чтобы решить неожиданно возникшую проблему. Импровизированные неформальные собрания — один из лучших способов наладить коммуникации.
- Минимизируйте все формальности. Пусть люди почувствуют себя комфортно. Расстегните пуговицу на рубашке, ослабьте галстук.
- Если в коллективе чувствуется напряженность или возникли разногласия, не поощряйте интриги. Пусть члены противоборствующих группировок, вместо того чтобы использовать вас в качестве арбитра, соберутся все вместе и обсудят проблему друг с другом. Люди в компании иногда ведут себя как дети, которые бегут жаловаться родителям, вместо того чтобы решить проблему самостоятельно. Не поощряйте такого поведения.
- Побуждайте людей открыто выражать чувства и мысли. У каждого из нас есть темы, которые нас глубоко волнуют. Когда чувства подавлены, полноценное общение невозможно. Чувства и бизнес? А как же! Бизнес ведь делается людьми, а людям свойственно испытывать эмоции.
- Не позволяйте одному-двум сотрудникам доминировать на протяжении всей дискуссии. Вовлекайте в разговор других, более молчаливых сотрудников, интересуясь их мнением.
- Благодарите сотрудников, затронувших какие-то важные темы, даже если это темы не самые приятные.

Повторим: совет уделять внимание коммуникациям может показаться банальным. Тем не менее, коммуникации — крайне важный аспект, и многие руководители совершенно не умеют их выстраивать. Если уж ошибаться, то лучше в сторону слишком активных коммуникаций. Здесь невозможно перегнуть палку.

## Элемент лидерского стиля 7: всегда вперед

Мы хотим особенно выделить последний элемент в списке составляющих успешного стиля руководства — настрой "всегда вперед". Руководители успешных компаний всегда движутся вперед — развиваются — как личности (осуществляют личностный рост) и заражают этим настроем всю компанию. Они очень энергичны и никогда не останавливаются на достигнутом.

**Упорная работа.** Упорной работы не избежать: это неременная составляющая бизнеса. Существует, однако, серьезная разница между упорной работой и трудоголизмом. Вы упорно работаете, чтобы чего-то достичь. Трудоголику же свойственна нездоровая, маниакальная потребность в работе; это своего рода страх. Такое отношение к работе деструктивно. Упорная работа — это здоровая потребность, которая может сохраняться в человеке до конца жизни; трудоголики же просто "сгорают".

Мы знаем некоторых успешных лидеров, которые работают только 40-50 часов в неделю, но о них, тем не менее, можно сказать, что они работают упорно: они трудятся интенсивно, с высокой степенью концентрации. И наоборот, есть трудоголики, которые работают по 90 часов в неделю и при этом неэффективны. Больше не всегда значит лучше.

**Совершенствуйтесь изо дня в день.** Всегда есть возможность для совершенствования, всегда будут существовать более высокие показатели. Не прекращайте учиться и развивать собственные навыки. Каждый день старайтесь что-то улучшить в себе. Обращайте внимание на свои слабые стороны и недостатки. Попросите других высказать свое мнение о том, в чем вам как руководителю стоит поработать над собой. Чтобы стать по-настоящему выдающимся руководителем, вы должны постоянно самосовершенствоваться.

**Будьте энергичны.** Если вы выдыхаетесь, то же самое происходит и с вашей организацией. Люди, создающие великие компании, сохраняют бодрость духа на протяжении всей карьеры. Более того, некоторые из них вовсе не уходят на пенсию. Для них просто невозможно провести зрелые годы, когда накоплены мудрость и знания, в качестве вялого и непродуктивного пенсионера.

Заботьтесь о себе физически, эмоционально и духовно. Старайтесь высыпаться. Ведите здоровый образ жизни. Занимайтесь спортом. Отвлекайтесь на что-то интересное помимо работы. Читайте. Беседуйте с интересными людьми. Оставайтесь открытыми новым идеям. Проводите некоторое время в одиночестве. Ставьте перед собой новые задачи. Делайте все, чтобы оставаться бодрым, развивающимся, увлеченным, по-настоящему живым человеком.

Крайне важно любить свое дело. Мы ни разу не встречали лидера небольшой компании, который не получал бы удовольствия от своей работы. Если лидеру постоянно приходится делать что-то, от чего он не получает удовольствия, снижается его энергичность и человек просто "перегорает".

Один из лучших способов поддерживать высокий уровень энергии — постоянно меняться. Пробуйте новое, участвуйте в новых проектах, делайте что-то по-другому, экспериментируйте — делайте все, чтобы оставаться свежим и бодрым. В конце концов, конечно, проще оставить все как есть. Но в этом-то и секрет: перемены требуют усилий, но и придают энергии.

Вы когда-нибудь замечали, что после переезда в новый офис или новый дом вы становитесь более энергичным? Вам может казаться, что переезд начат совсем некстати; тем не менее, он на самом деле оказывает стимулирующий эффект. То же касается и работы.

**Автор: Джим Коллинз (Jim Collins), автор бестселлеров "От хорошего к великому" и "Построенные навечно". Сокращенный перевод. Источник:**  
<http://www.ubo.ru/articles/?cat=135&pub=1593>

## Глоссарий

### А

#### Архетип

(по-гречески arche – начало, typos – образ), изначальные, врожденные психические структуры, составляющие содержание коллективного бессознательного и лежащие в основе общечеловеческой символики фантазий

#### Архетип жертвы

врождённый психический архетип, призванный продемонстрировать собственную слабость и отсутствие амбиций. Предназначен для избегания внутривидовых конфликтов посредством демонстративного признания поражения. Человек использует этот архетип, когда он подсознательно признаёт превосходящую силу другого человека и хочет избежать конфликта. «Классические» внешние проявления этого архетипа: 1. Тонкий, срывающийся голос. 2. Поднятые плечи. 3. Согнутая спина. 4. Мелкие шагки. 5. Демонстрация огорчения, например, слёзы. 6. Жалобы. и другие. Все эти признаки должны показать, на подсознательном уровне, что их обладатель признаёт свою слабость и отказывается от конфликта. Судя по всему, этот внутривидовой механизм формировался ещё до начала перехода внутривидовой конкуренции с индивидуального на «племенной» уровень. Поэтому мы видим, что он работает вполне адекватно внутри небольших замкнутых общин (семья, деревня, двор и т.д.) и не срабатывает, когда в столкновении участвуют малознакомые люди. Особенный вред демонстрация элементов поведения из Архетипа Жертвы наносит харизме обладателя. Фактически – это публичный отказ (на подсознательном уровне) от притязаний на власть в этом коллективе

#### Архетип Отца

психический архетип, бессознательно ассоциирующийся с образом отца-вожака, главы семьи, рода, племени. За обладателем поведенческих и внешних стереотипов, составляющих этот архетип, безусловным образом, на подсознательном уровне, признаётся право на власть, и для этого не требуются уже более никакие инструменты. Основные качества, свойственные этому архетипу, легко вывести из тех функций, которые лежали на любом вожаке с древних времён. Это обеспечение ресурсами (пропитанием и т.д.), обеспечение безопасности и социальный контроль (поддержание внутреннего порядка в группе). Соответственно, этот архетип образуют как врождённые стереотипы, подтверждавшие наличие у носителя возможности выполнять указанные функции в начале времён, так и современные стереотипы, характерные для нашего времени. К «древним» признакам можно отнести, например, такие: 1. Высокий рост (можно раньше заметить опасность). 2. Физическая сила (возможность победить хищника или одолеть добычу). 3. Громкий низкий грудной голос (низкие звуки эффективней распространяются, такой голос позволяет отдавать команды большому числу людей и на большем расстоянии от источника). К «современным» признакам можно отнести всё, что свидетельствует об успешности индивидуума, от опрятного внешнего вида до счёта в банке. Соответствие носителя стереотипам, составляющим Архетип Отца, безусловным образом повышает его харизму, то есть генерирует его управленческий потенциал



## **В**

### Власть

форма влияния, при которой индивидуум, группа или организация имеют возможности добиться изменения поведения других, навязать (в различной форме) свою волю

## **З**

### Закон Парето

или принцип 20/80, означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата. Дальнейшие улучшения не всегда оправданны (см. Кривая Парето)

## **К**

### Важнейшие положения закона Парето

- Значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество — лишь единичные действия приводят к важным результатам.
- Большая часть действий, групповых или индивидуальных, являет собой пустую трату времени. Они не дают ничего реального для достижения желаемого результата.
- Большая часть усилий не даёт желаемых результатов.
- Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил; большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высокодеструктивных сил.
- Обычно слишком сложно и утомительно разбираться в том, что происходит, а часто это и не нужно: необходимо лишь знать — работает ли Ваша идея или нет, и изменять её так, чтобы она заработала, а затем поддерживать ситуацию до тех пор, пока идея не перестанет работать.
- То, что мы видим, как правило отличается от того, что мы получаем, — всегда существуют скрытые силы.

### Компетенция

(competere лат. - добиваюсь; соответствую, подхожу) свойство личности, качество или профессиональный навык сотрудника. Ключевые компетенции – набор компетенций, позволяющий сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно. Такой набор может быть как достаточно узким (только абсолютно необходимые компетенции) или же расширенным, в который войдет большинство компетенций, способствующих повышению результативности. Концепция компетенций широко используется для различного вида тестирований и оценок сотрудников, необходимых для подбора персонала, его аттестации и для карьерного планирования. Нередка ситуация, когда наличие какой-либо компетенции у человека может быть и отрицательным сигналом для лица, принимающего кадровое решение. Это может быть, в частности, в том случае, если существующая компетенция вступает в конфликт с ключевой компетенцией, требуемой для данной должности (наличие высокого творческого потенциала для должности, требующей педантичности и монотонной выносливости). Или же если сотрудник «слишком хорош» для данной должности (нет смысла, да и вредно для конечного результата брать в команду человека, обладающего большим лидерским потенциалом, чем действующий руководитель, только если в последствии не планируется соответствующая ротация)

## Креативность

(от англ. creativity), уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности

## **Л**

### Лидер

(англ. leader - ведущий, руководитель, от lead - вести), член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях, наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Реального лидера нужно отличать от формального, или номинального - индивида, официально имеющего статус лидера, но фактически не выполняющего его функции (т.е. лидера в силу должности, а не умения эффективно руководить людьми)

### Лидерство

умение воздействовать на людей без применения полномочий

## **М**

### Маршилл, Джордж Кэтлетт

(Marshall, George Catlett) (1880-1959), государственный секретарь США, удостоенный в 1953 Нобелевской премии мира за вклад в восстановление экономики послевоенной Европы и поддержке мира и взаимопонимания между народами. Родился 31 декабря 1880 в Юнионтауне (шт. Пенсильвания). Окончил Виргинский военный колледж в 1901, пехотно-кавалерийское училище в форте Ливенворт (шт. Канзас) в 1907, затем командно-штабной колледж. Служил инструктором в милиционных формированиях Массачусетса, был офицером 4-го пехотного полка в Арканзасе и Техасе. С 1913 по 1916 проходил службу в 13-м пехотном полку на Филиппинах. Был адъютантом генерала Дж.Белла в Сан-Франциско и Нью-Йорке. В 1917 Маршалл отбыл с первым конвоем американских войск во Францию. Участвовал в планировании Сен-Мийельской операции (1918); его решение о переброске войск на участок фронта р. Маас — Аргонны было высоко оценено генералом Дж.Першингом, адъютантом которого он стал в 1919. В 1924-1927 Маршалл — заместитель командира 15-го пехотного полка в Тяньцзине (Китай), в 1927-1932 — заместитель начальника пехотного училища в форте Бенин (шт. Джорджия). Летом 1938 Маршалл был назначен на должность начальника оперативно-планового управления военного министерства, затем - помощника начальника штаба армии США. 1 сентября 1939 стал начальником штаба армии США. Принял участие в разработке военно-стратегических планов США и Англии. Вместе с министром обороны Г.Стимсоном выступал за ввод англо-американских экспедиционных сил на территорию северо-западной Франции с форсированием Ла-Манша, в отличие от англичан, предлагавших открыть второй фронт в Италии. В качестве военного советника президентов Ф.Рузвельта и Г.Трумэна участвовал в важнейших международных конференциях в Вашингтоне, Касабланке, Тегеране, на Мальте, в Ялте и Потсдаме. 20 ноября 1945 был назначен личным представителем президента США в Китае при правительстве Чан Кайши. С января 1947 по 1949 Маршалл занимал пост государственного секретаря США. Принял участие в образовании НАТО. В речи в Гарвардском университете изложил план помощи

странам Европы, впоследствии названный «планом Маршалла». В сентябре 1950 был назначен министром обороны. Умер Маршалл в Вашингтоне 16 октября 1959

### Миф

фантастические, символические представления о богах и легендарных героях, сверхъестественных силах, объясняющие происхождение и сущность мира, предназначение человека

### Мотив

(от лат. *movere* - приводить в движение, толкать), субъективная причина (осознанная или неосознанная) того или иного поведения, действия человека; психическое явление, непосредственно побуждающее человека к выбору того или иного способа действия и его осуществлению. В качестве М. могут выступать инстинкты, влечения. Основная часть М. формируется в процессе социализации личности, ее становления и воспитания

### Мотивация

вся совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, ее поведения. Однако эти точные цифры - это скорее мнемоническое правило, нежели реальные ориентиры. В действительности для каждой задачи следует проводить соответствующую математическую обработку

## **П**

### Потенция

(от лат. *potentia* - сила), наличие сил, материальных средств и других возможностей (часто ещё не раскрывшихся) для каких-либо действий

## **С**

### Социальный стереотип

упрощенное представление об индивиде, группе, процессе или ином социальном объекте, обладающее высокой устойчивостью. Социальный стереотип выражает привычное отношение к определенному объекту, сложившееся под влиянием жизненных условий, социального окружения и предшествующего опыта

### Статус личности

понятие, обозначающее положение человека в системе межличностных отношений и меру его психол. влияния на членов группы

### Стиль руководства

типичная для лидера система воздействия на ведомых (подчиненных, воспитанников)

## **Х**

### Харизма

(от греч. charis - подарок), наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности. Этот феномен характерен для малых и особенно для больших групп, склонных персонифицировать свои идеалы в процессе сплочения. Харизма чаще возникает в экстремальных обстоятельствах. Харизматическому лидеру приписываются все успехи его сторонников, даже явные неудачи становятся поводом к его прославлению (бегство воспринимается как спасение, любые потери - как необходимые жертвы, абсурдные утверждения - как непостижимая мудрость)

#### Харизматическое господство

по М.Веберу, тип легитимного господства, основанный на авторитете выдающейся личности и на эмоциональной личной преданности этой личности

## Список рекомендуемой литературы

1. Беннис У.Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / Уоррен Дж. Беннис, Роберт Дж. Томас; пер. с англ. В.В. Кулебы. — М.: Вильямс, 2006.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
3. Завьялова Е.К. Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечественных предприятий / Е.К.Завьялова // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8, Менеджмент.- 2006.
4. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Пер. с англ. — М.: 2004.
5. Кови Ст. Р. Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. — М: Попурри, 2005 г.
7. Максвелл Дж. Лидерство 101Автор: Максвелл Дж. — М: Попурри,
8. Пендиа М., Шелл Р. Уроки лидеров: чему можно научиться у 25 лучших бизнесменов наших дней. — М: Диалектика, 2007.
9. Питер Друкер. Эффективный руководитель. — М.: Вильямс, 2007, 2 кв.

## Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://onby.ru/nveresoveffupravlenie/7/>

Теория ситуационного лидерства.

<http://www.ubo.ru/articles/?cat=135&pub=1593>

Статья "Семь элементов лидерского стиля". Автор: **Джим Коллинз ( JimCollins)**, автор бестселлеров "От хорошего к великому" и "Построенные навечно".

**Материал публикуется в сокращенном переводе с английского.**

<http://www.tonich.ru/press/>

Сайт бизнес-тренера Антона Калабина

<http://www.management.com.ua/hrm/hrm132.html>

Статья "**Четыре грани лидерства**". Автор: Александр Алексюк, журнал "[&.СТРАТЕГИИ](#)"