

Лидерство и менеджмент

Есть всякие определения менеджмента и лидерства из «учебников».

Есть много разных (хотя и весьма похожих) определений менеджмента и лидерства, которые гуляют из одной статьи или книжки в другую. Вот например есть и такое:

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Иногда мне кажется, что такие определения и вообще эти книжки и статьи как-то сильно упрощают реальность, делая ее пародийной. Еще часто ставят знак равенства между лидерами и политиками.

Получается, что менеджер – это эдакий сухой, методичный (но наверно таки результативный) начальник, а лидер – скорее мечтатель, вдохновитель, который скорее красиво говорит (но не факт, что что-то делает). При этом менеджер со знаком минус, а лидер со знаком плюс.

Мне кажется, что эти предрассудки помогают уйти от реальности, помогают спрятаться от нее.

Мне больше импонирует другой подход, когда эти два явления не противопоставляются, а скорее рассматриваются во взаимосвязи. Вот один из взглядов (я взял из книги Peter Hawkins – Leadership Team Coaching – Питер Хокинс “Тренировка командного лидерства”) и звучит он так:

«Менеджмент занят (озабочен) достижением планов через такие процессы, как: планирование, делегирование, управление проектами, оценка деятельности и т.д. Фокус при этом на контроле и решении проблем. Лидерство – это про объединение людей в общем направлении – про готовность реализовывать видение. Фокус при этом на мотивации и вдохновлении».

Единственное, что может быть я еще бы добавил в определение Хокинса, так это что менеджмент еще очень занят приоритезацией, распределением ресурсов и задач.

Мне кажется очень важным обратить внимание на несколько аспектов. Во-первых, важно понимать, что нет смысла *противопоставлять* эти два явления. Просто полезно понимать, что это два разных явления. Глупо говорить, что одно лучше или хуже другого. Правая рука не лучше и не хуже левой. Нужны обе. Причем в жизни редко бывает, что правая намного хуже накачана, чем левая, как правило, чаще встречается сильная разница между людьми, чем между руками у одного человека.

Во-вторых, очень важно понимать, что лидерство как явление описывает не только и *не столько* лидера, сколько отношения между лидером и членами его «команды». Это как разница между углеродом и алмазом. Исследуя углерод невозможно понять качества алмаза или бриллианта. Для этого нужно понимать связи между атомами углерода. Так в лидерстве – самое важное это именно связи между людьми. Понимая их можно понять и свойства алмаза. При этом свойства углерода также важны, но они вторичны ибо из него можно получить и уголь и графит.

В этом смысле нужно уточнить, что когда Хокинс (как и многие другие) пишет про «объединение людей в общем направлении – получении их обязательства реализовывать видение» - я бы уточнил, что речь идет не о том, что кто-то, какой-то замечательный лидер *делает* это, т.е. объединяет, получает и т.д., а все же о том, что кто-то действует так, что и и другие начинают действовать по-другому и в результате их общего поведения возникает вот это самое поведение и готовность реализовывать видение. Я это представляю как магнит, который поместили на дощечку с металлической стружкой. Он начинает влиять на ближайшие к нему стружки, они занимают четкую ориентацию, и потом они начинают влиять на соседние частицы. Понятно, что есть «искра», но без условий, она в факел не превратится.

Еще одно важная штука про лидерство – что она, эта штука, как правило направлена вовне – на изменение контекста или среды или чего-то такого. В нашем случае, если мы хотим создать бренд, как явление, то мне кажется, что создать такое явление, создать бренд могут только лидеры. Менеджеры могут успешно или менее успешно достигать планов, умело планировать, приоритезировать и распределять задачи, распределять ресурсы, делегировать, грамотно выстраивать операционные системы управления, с оценкой выполнения задач, контролировать, решать проблемы. Это нужно и важно делать. Этому нужно учиться, но помимо (обращаю внимание не вместо!) еще нужно уметь и учиться делать другие вещи, а именно: уметь создавать такие отношения и контекст в организации, когда у людей действительно появляется общие, объединяющие их идеи, энергия, настроения, когда они хотят и действительно желают их достичь, когда у них появляется готовность достигать это самое общее видение. Причем речь в нашем конкретном случае идет о создании бренда, как явления, которое положительно и весьма конкретно влияет на жизнь людей в городе, районе, области и т.д.

При том, что мы как компания организованы как объединение региональных компаний (дирекций), то очень многое зависит от региональных директоров. Смогут ли они, захотят ли действовать так, как тот парень на видео начать танцевать? Присоединятся ли к нему или к ней его дирекции?

Конечно это касается и сервисной компании и меня, да и всех. Поэтому очень хотелось бы вашей помощи. Было бы замечательно, если бы стали теми, кто первыми начнут это движение.

Пять хороших вещей которые может сделать хорошее лидерство:

1. Может изменить жизнь людей к лучшему как внешнее проявление – создать что-то полезное и нужное и важное для других людей
2. Может изменить жизнь к лучшему как внутреннее проявление - дать людям радость смысла и ощущение полезности.
3. Может объединить людей – дать ощущение сопричастности, единения, близости, понимания друг друга
4. Может создать энергию групп, команд, сообществ
5. Может стимулировать творчество людей

Пять плохих вещей, которые может сделать плохое лидерство

1. Может иметь разрушающие и крайне вредные последствия, если направлено против людей
2. Может высасывать энергию у людей внутри сообщества, команды, группы делая их жизнь скучной, пустой и однообразной.
3. Может разъединять людей, делать их завистливыми, конкурирующими, враждебными, глухими друг к другу
4. Может высасывать энергию групп, команд и сообществ.
5. Может разрушать творчество и созидание

Пять хороших вещей, которые может сделать хороший менеджмент:

1. Умело планировать деятельность организации (отдела, группы), планировать как долгосрочные, так и текущие задачи, переводить стратегию в операционные планы – коммуницировать планы сотрудникам и коллегам (а также возможно акционеров и партнеров по бизнесу)
2. Распределять и приоритезировать задачи и проекты, согласовывать их по срокам и ресурсам. Умело добиваться понимания задач подчиненными, добиваться того, чтобы они брали на себя ответственность за выполнение задач.
3. Умело и эффективно делегировать цели и задачи
4. Умело выстраивать операционные системы управления, показатели и системы мониторинга выполнения задач и проектов, а также контуры контроля
5. На практике обучать подчиненных и коллег

Пять плохих вещей, которые может сделать плохой менеджмент:

1. Плохо планировать или вовсе не планировать стратегические цели, не переводить цели в оперативные планы, которые понятны сотрудникам, коллегам, старшему менеджменту или акционерам (возможно партнерам) Создать хаос и непонимание в отношении целей, задач и стратегии организации.
2. Не приоритезировать задачи и проекты, не согласовывать их по срокам и целям, ресурсам. Создать хаос и непредсказуемость (сегодня бежим сюда, завтра – туда) Подчиненные и подрядчики не понимают своих задач и не берут на себя ответственность за их реализацию.
3. В группе, компании, отделе задачи не делегируются
4. В компании, отделе, группе нет операционной системы, нет системы управления, нет целевых сроков и контрольных или целевых показателей, низкая исполнительская дисциплина. Бесконтрольность и отсутствие систем управления рисками и проектами.
5. Сотрудники не учатся и не растут профессионально и с точки зрения управленцев.