

Типология первых лиц компании

Для изучения влияния трех уровней иерархии управленческой команды на корпоративную культуру организации, мы обозначили несколько типов первых лиц, управленческих команд и менеджеров среднего звена. Это позволяет в прикладном аспекте рассмотреть особенности и характеристики каждого слоя корпоративной культуры компании.

Нам представляется важным рассмотреть такие вопросы, как особенности первых лиц организации,* их отношение к изменениям, какие ценности они несут в организацию.

Один из известных экспертов в области лидерства, консультант Манфред Кетс де Врис в своей книге «Лидер на кушетке» на основе психоаналитического подхода предложил свою типологию первых лиц компании: **Нарциссический, Драматический, Контролирующий, Зависимый, Самоуничижительный, Обособленный, Депрессивный, Жесткий, Параноидальный, Негативистский и Асоциальный**. Соглашаясь с обоснованностью и глубиной данной классификации, мы, принимая во внимание недостаточность психологических знаний у большей части руководителей и их окружения, предлагаем несколько иные типы первых лиц компании, которых мы обозначили, как: **Предприниматель, Начальник, Политик, Формалист и Аутентичный руководитель**.

Безусловно, каждому из этих типов могут быть присущи все те качества, которые описывает де Врис. Однако в рамках данной книги мы будем придерживаться собственной классификации, так как основной аспект нашего интереса к личности первого лица компании в меньшей степени основан на его личностных и психологических патологиях, и в большей мере исследует влияние лидеров на корпоративную культуру всей организации.

* Под категорией первых лиц организации мы будем понимать как собственника, акционера, так и генерального директора

«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ»

Общее описание

Ведущей характеристикой руководителей данного типа является предпринимательство как способ мышления и поведения. Такие руководители ведут бизнес с максимальным азартом, драйвом и целеустремленностью, на которые только способны. Это некий ментальный и поведенческий паттерн игрока, которому нравится конкурировать, ставить себе амбициозные цели, а главное – выигрывать. Основными критериями успешности для таких руководителей является реализация наибольшего количества возможностей, которые предлагает жизнь, и естественно, максимизация прибыли и дивидендов. Руководители с сильно развитой предпринимательской жилкой нацелены на изменения, как и на любые другие действия, позволяющие им увеличить доходы.

«Предпринимателям» гораздо интереснее заниматься чем-то принципиально новым, тем, что вызывает драйв. А вот изменения, усовершенствования бизнес-процессов компании, например, вызывают у них скуку. Нам доводилось работать с компанией, которую возглавлял один из наиболее ярких представителей этого типа. В то время как его в приемной ожидало большое количество посетителей, которые хотели решить производственные вопросы, а на росла стопка документов на подпись, генеральный директор в прямом смысле слова убежал в отдел маркетинга, и вместе с дизайнером самозабвенно разрабатывал этикетку нового продукта. Свое поведение он объяснял тем, что в нем присутствует огромный нереализованный творческий потенциал, который требует развития.

Такие руководители любят рисковать, инициировать новые проекты и направления, запускать экстравагантные рекламные акции. Эти люди постоянно генерируют идеи, которые, впрочем, могут противоречить друг другу, и это зачастую сбивает с толку подчиненных. Такие руководители делают бизнес на высокой скорости, наслаивают одно дело на другое, и постоянно находятся в поиске.

Как правило, «Предприниматели» эмоциональны, коммуникабельны и любят общаться с сотрудниками разных уровней. Многие из них требуют постоянного внимания к собственной персоне и зависимы от внешнего признания и одобрения.

Отношение к изменениям

Для такого руководителя поводом начать изменения могут быть, прежде всего, ситуации, связанные с ухудшением финансовых показателей бизнеса или новые возможности, которые появились на горизонте, так как их матрица эффективности связана с материальными показателями. Однако, то, что понимает под изменением «Предприниматель», его ожидания относительно изменений могут разительно отличаться от того, что принято принимать под изменениями в среде исследователей в области управления.

«Предприниматель» не видит никакой взаимосвязи между изменениями, которые необходимы бизнесу, и изменением корпоративной культуры. Такой руководитель считает, что осмысление темы изменений на более глубоком уровне, чем уровень здравого смысла, это потеря времени и сил. Их бизнес-опыт научил доверять только себе и своему чутью, которое их никогда не подводило и позволяло достигать поставленных целей, поэтому они не склонны к излишней рефлексии на тему бизнеса в целом, и изменений в частности.

Руководители такого типа хотят быстрых и молниеносных преобразований, но, как правило, не планируют заниматься ими лично. И это вполне объясняется их психологической природой: процесс управления изменениями требует таких качеств, как сфокусированность, склонность к детализации, неторопливость, а это не присуще таким руководителям. Как правило, даже понимая всю необходимость и важность изменений, они перепоручают задачи по реализации либо финансовому, либо коммерческому директору, либо кому-то еще из окружения, кто с их точки зрения должен это осуществить.

В организациях под руководством «Предпринимателей» изменения начинаются импульсивно, никогда не бывают достаточно продуманы и тщательно проанализированы, так как в таких компаниях время всегда в дефиците.

Дальнейшая судьба нововведений в компаниях, которыми руководят «Предприниматели», выглядит следующим образом: если для первого лица задуманное изменение какое-то время будет интересно, вся организация будет «играть» вместе с ним в новую игру до тех пор, пока ее не сменит другая игра в виде следующего проекта изменений.

Начатые преобразования в подобных организациях, как правило, не доводятся до логического завершения, или сметаются новыми проектами изменений, что, безусловно, отражается как на бизнесе, так и на корпоративной культуре компании.

Еще одна немаловажная особенность такого рода руководителей заключается в том, что они очень редко берут на себя ответственность за допущенные управленческие ошибки или промахи в процессе осуществления изменений, и с большой охотой перекалывают всю ответственность за неэффективность преобразований либо на своих заместителей, либо на консультантов. Видимо, это определенная стадия развития не только бизнеса, но и психологической, эмоциональной зрелости такого руководителя.

Дэн Кеннеди в книге «Жесткий менеджмент» так описал этот тип руководителя: «Опыт научил меня, что успешный предприниматель – это уникальная и хитро сбалансированная комбинация дисфункций, плохих привычек, дурных черт характера, а также невероятной одаренности, дерзости и энергии. Ваш стиль поведения себя оправдывает, и в ближнем кругу вам нужны люди, которые смогут приспособиться к такому странному существу, как вы; вы же под их стиль поведения приспособляться не должны. [...] Предпринимателям я советую: нанимайте толстокожих. Людей, способных работать в стрессовой ситуации, не реагировать на ваши вопли и припадки гнева, не скисать от внезапных и срочных приказов, моментально перестраиваться, давать сдачи, держать удар. Не берите нежных и хрупких работать рядом с вами или в прямом взаимодействии с вами».

Таким образом, своим поведением и отношением «Предприниматели» формируют определенные паттерны в организации:

- хаотичность;
- импульсивность в принятии решений;
- высокая скорость запуска новых проектов и высокий процент их незавершенности;
- отсутствие жесткого контроля выполнения задач;
- несогласованность задач между функциями;
- ручное управление.

В то же время в компании приветствуются такие компетенции, как

- активность;
- целеустремленность;
- инновационность;
- креативность;
- лидерство;
- высокий уровень энергии;
- конкурентоспособность.

С какими рисками можно столкнуться при запуске изменений?

С нашей точки зрения, основной риск заключается в том, что такой руководитель недооценивает сложность тех явлений, с которыми сталкивается, в частности сложности процесса изменений вообще, и того влияния, которое они оказывают на корпоративную культуру компании в частности. Однако, справедливости ради, следует отметить, что данный тип руководителя прагматично относится ко всем проблемам, с которыми сталкивается его бизнес. Он склонен к здоровому упрощению и может себе позволить экспериментировать.

Соответственно, такой риск как недооценка сложностей может быть достаточно условным препятствием в начале изменений, при том, что хотя бы один из слоев корпоративной культуры, которые мы обозначили ранее, например, команда топ-менеджеров, разделяет подходы своего босса.

«НАЧАЛЬНИК»

Общее описание

Этот тип руководителя, на наш взгляд, наиболее проблематичный в контексте управленческой практики, так как в нем сочетаются противоположные аспекты – предпринимательское поведение и советская ментальность. Такой руководитель воспитывался и формировался как личность еще при Советском Союзе, и данный период истории воспринимает как нечто положительное, как с моральной, так и с эстетической точки зрения. Отсюда вытекает и его «картина мира», в которой присутствует латентная тоска по советской действительности и симпатия к авторитарным системам, масштабно-сти, имперским замашкам и героическому способу существования.

В то же время, живя уже в XXI веке, данный тип руководителя способен быть предприимчивым и политически гибким, собственно, благодаря чему он и создал свой капитал. Однако, с точки зрения управления «Начальник», как правило, практически полностью воспроизводит советскую систему управления со всеми ее авралами, героизмами и авторитарностью. В драматичных ситуациях это может быть гремучая смесь капиталистических отношений и советской идеологии. При подобном управлении исследовательский взгляд мог бы усмотреть некий «китайский путь развития», где наряду со всеми признаками капитализма поддерживается коммунистическая парадигма. Однако зачастую у руководителя такого типа нет никакой внятной идеологии, он скорее воспроизводит некий коллективный опыт, контекст, в котором вырос или свидетелем которого он был. Таким образом, «совковой» организация, управляемая таким руководителем, является не только по содержанию, но и через законсервированную форму. Система управления в таких компаниях по-прежнему оперирует понятиями «устное распоряжение» руководителя, «выговор», «штрафы» и пр., т.е. вся пронизана штампами советской бюрократии. Показательно, например, то, как проводятся собрания в таких компаниях. Это очень похоже на партсобрания, которые существовали в Советском Союзе – устанавливается президиум, выступает руководитель, все остальные ему внимают, вопросы задавать не принято, все очень чинно, организовано и единообразно. Соответственно, новые управленческие технологии, начиная от системы планирования и заканчивая фидбеком, это серьезное нарушение законов жанра, которое не приветствуется.

Манфред Кетс де Врис описывает последствия работы такого руководителя следующим образом: «Во многих организациях лидеры вовлечены в неуловимые (а иногда и не очень неуловимые) действия по принуждению, не оставляющие людям возможности выбора присоединиться или нет к превалирующей «идеологии», представленной в идеализированном организационном образе. Когда такое случается, люди погружаются в регрессивные психологические отношения сговора с организацией и ее лидерами, что оживляет ранние нарциссические потребности в зависимости. Результат мы называем «деформацией идентичности» – другими словами, подчинение себя (и системы своих убеждений) «партийной линии». Люди, обладающие достаточной храбростью, чтобы бросить вызов

главенствующему организационному идеалу, вынуждены ощутить, что не соответствуют ожиданиям и что они ответственны за любую проблему организации. Давление с целью подчинения таково, что неразделение организационного идеала становится очень непривлекательным действием».

Важным аспектом анализа данного типа управленца является его отношение к подчиненным. Если для «Предпринимателя» подчиненные скорее ресурс, который необходимо правильно эксплуатировать, то «Начальник» относится к подчиненным как феодал к своим крепостным или генерал к своим солдатам.

В книге «Жесткий менеджмент» Дэн Кеннеди приводит пример такого отношения: «Ритм, темп и сложность РАБОТЫ должны утомлять. В конце рабочего дня человек должен чувствовать, что работал. Я держу рысаков и сам участвую в бегах. Ничто не бесит меня сильнее, чем понуро трястись в повозке по пути к конюшне после проигранного забега позади не такой уж и уставшей лошади».

И это в целом объяснимо, так как в жизнь таких компаний достаточно много привнесено из армейской культуры или культуры героического прошлого страны Советов, в которых, как известно, личность во всем ее многообразии не принималась в расчет, так как на кону всегда были более масштабные задачи. Руководители, практикующие «советский» стиль управления, как правило, оправдывают свои действия очевидными достоинствами советской системы в виде порядка, организованности и дисциплины. Однако они наотрез отказываются видеть ограничения подобных систем. С нашей точки зрения, одна из самых больших проблем в таких организациях – отсутствие диалога, дискуссии, альтернативной мысли, что является необходимым условием, способствующим развитию конкурентоспособности бизнеса. Пример рассуждений таких руководителей привел Дэн Кеннеди в книге «Жесткий менеджмент»: «Хорошим работникам нравится, когда порядки по-настоящему жесткие. У хороших работников это не вызывает недовольства. Недовольны только плохие».

Помимо перечисленных особенностей «Начальника», которые влияют на его стиль управления, есть еще несколько специфических характеристик, важных в контексте изменений. Данный тип управленцев, как правило, не осознает природу своего поведения и мотивации, и может даже не осознавать степень своей авторитарности, импульсивности и незрелости (еще одно наследие совет-

ской системы, в которой рефлексия или психологическая зрелость не были востребованы в большинстве случаев). Это те личности, которые не допускают каких-либо критичных высказываний в свой адрес, и, естественно, не получают обратную связь от внешнего мира, что тормозит их развитие. Нам приходилось наблюдать, как такого рода менеджеры используют одни и те же поведенческие и ментальные паттерны в абсолютно разных жизненных ситуациях, не пытаясь подвергнуть их сомнению, каким либо образом расширить или изменить. Безусловно, это отражается и на бизнесе – они как бы невольно делают его продолжением своей личности, достаточно косной, консервативной и ограниченной.

“

*Когда руководители настойчиво цепляются за существующее положение вещей, даже если оно не работает, брызги грязи могут долететь далеко. И чем выше позиция руководителя, тем более разрушительны потенциальные последствия. Учитывая их власть, личные нарушения деятельности становятся нарушениями деятельности всей организации. Результаты включают поведение, обусловленное неосознанным сговором, нереалистичные организационные идеалы, ядовитые корпоративные культуры, невротичные организации, ошибочные паттерны принятия решений, проблемы мотивации, отчуждение и высокие показатели текучести кадров.**

”

Прежде чем перейти к вопросу, для чего руководителям такого типа нужны изменения, необходимо понять, что является для них критерием успешности. Можно смело утверждать, что для «Начальников» наряду с финансовыми показателями весомое значение имеет власть, которая для них сакральна.

Если «Предприниматель» ради достижения высоких результатов готов делегировать полномочия или поделиться властью, так как рассматривает бизнес через призму возможностей и пытается как

* Манфред де Врис, Лидер на кушетке. СПб.: BestBusinessBooks, 2008

можно больше этих возможностей реализовать, то для руководителя с советским мышлением параметр управляемости или подчиненности может быть важнее вопросов прибыльности. Поэтому в таких организациях преобладает единовластие и авторитарность, многие решения ограничиваются масштабом одного человека, что для развития бизнеса крайне бесполезно.

“

*Чем бы ни занимались ваши люди – это ваше дело, пока они занимаются этим на территории вашей компании в организованное и оплаченное вами время**

”

Отношение к изменениям

Руководители типа «Начальник», как правило, сами не задумываются об изменениях, так как любое изменение – это посягательство на их статус-кво. Скорее всего, для них изменения – это вынужденная реакция на внешнюю среду, которая является не столь управляемой и аморфной, как внутренняя среда, которую выпестовал такой руководитель.

Даже если руководитель такого типа согласится на вынужденные изменения, в данном вопросе его будут интересовать два момента. Первый, который озвучивается: что это принесет бизнесу. И второй, который предполагается, но никогда не произносится вслух: не пошатнет ли данное изменение мою власть в организации, или как оно позволит еще больше укрепить эту власть.

Естественно, у «советских» руководителей нет ни малейшего понимания того факта, что важные для бизнеса изменения связаны с корпоративной культурой. Более того, есть основания полагать, что они вообще не мыслят в категориях корпоративной культуры, так как для них это слишком лирично, а бизнес в их картине мира – предельно жесткая, прагматичная и целенаправленная игра, в которой нет места гуманистическим глупостям.

Руководители данного типа не осознают того, что их картина мира или их собственная модель поведения накладывает доста-

* Дэн Кеннеди, Жесткий менеджмент. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014

точно серьезное ограничение на то, что происходит с их бизнесом. Не понимая этого, они могут начать декларировать необходимость изменений, при этом никоим образом не связывая данные изменения с собственной личностью или своими подходами к ведению дел. Таким образом, мы можем столкнуться с опасной ситуацией, когда с одной стороны декларируется потребность в изменениях, даже иницируются какие-то мероприятия направленные на изменения, но на практике предпринимаются действия, позволяющие сохранить статус-кво.

«Начальник», абсолютно не осознавая этого, «внедряет» в организацию определенные паттерны:

- замалчивание проблем;
- отсутствие инициативности и вовлеченности в процесс;
- перекладывание ответственности;
- создание внутренних кланов и группировок;
- подсиживание руководства.

В такой организации ценятся:

- пиетет перед вышестоящим начальством;
- угодливость или сверхподатливость;
- стабильность;
- стукачество.

Наряду с этим, может иметь место:

- порядок;
- организованность;
- исполнительность;
- ситуативный героизм.

Что необходимо осознавать, начиная изменения?

В подобных компаниях практически невозможно осуществить изменения ни в бизнес-процессах, ни в структурах, ни в подходах, а тем более изменения в корпоративной культуре. Именно первое лицо организации будет тормозить все намеченные преобразования, блокировать все нововведения, которые не совпадают с его картиной мира, так как большая часть современных бизнес-практик, как правило, не соответствуют его представлению о мире.

«ПОЛИТИК»

Общее описание

В нашей практике мы встречали несколько руководителей типа «Политик». Среди характеристик, которые их отличают, можно выделить тщеславие. Они упивались теми возможностями, которые им предоставляла приближенность к политическому или любому другому бомонду, в то время как на уровне оперативного управления организацией вся их деятельность сводилась к тому, что они «покупали» дорогих менеджеров, назначали их директорами по маркетингу или развитию, отдавали им много полномочий и наивно полагали, что после этих символических действий бизнес должен процветать.

Как-то нам довелось проводить стратегическую сессию с таким руководителем и его командой, комизм которой заключался в том, что «Политик», который долго рассуждал об оптимизации бизнес-процессов и необходимости внедрения новых информационных технологий, в конце своей речи предложил купить один из программных продуктов типа Oracle или SAAP для повышения эффективности управления запасами. После чего вся управленческая команда смутилась и потупила взоры, а IT-директор мужественно сообщил, что SAAP купили еще два года назад, но не смогли его внедрить по причине отсутствия компьютерной грамотности у конечных пользователей. Другими словами, просто выбросили деньги... Однако такой руководитель не усматривает в подобных ситуациях своей ответственности, поэтому выходом из выше описываемого курьеза, как уже можно догадаться, была смена IT-директора, которому «не хватило управленческих навыков внедрить сложную систему», так «Политик» объяснил ситуацию себе и другим.

Особенность данного типа руководителя заключается в том, что он, как правило, не занимается оперативным управлением, хотя формально обязан это делать как первое лицо компании. Такой руководитель является в большей степени менеджером внешнего контура, и все вопросы, связанные с улучшением показателей бизнеса и изменениями в организации, отданы им на откуп функциональным руководителям. В идеале баланс сил в организации распределяется следующим образом: «Политик» выступает некой харизматичной силой, обеспечивающей бизнесу благоприятные условия существо-

вания во внешней среде, а внутри организации его прямые подчиненные делают то, что считают целесообразным относительно своих функций.

Проблемы в подобных организациях возникают часто, в том числе и потому, что в них не выстроено взаимодействие и нет четких правил, а общее направление обозначено пунктирно, так как это просто некому осуществлять. Например, коммерческий директор в организации, управляемой «Политиком», может начать изменения в структуре продаж, но сообразно культуре организации, которую создает «Политик», не станет это согласовывать с другими руководителями. Наш опыт показывает, что подобное положение дел напрямую обусловлено особенностями первого лица, которое либо физически отсутствует большую часть времени, либо же его присутствие носит скорее номинальный характер. Если в компании, которой управляет «Начальник», практически ни одно решение не принимается без его ведома, то в организации, во главе которой стоит «Политик», решения не принимаются по причине отсутствия руководителя. Данный тип руководителя специфически понимает особенности управленческого труда в целом, и обязанности генерального менеджера в частности. Как правило, он не видит необходимости во введении единоначалия, создании системы контроля, налаживании бизнес-процессов и выстраивании взаимодействия в управленческой команде. В представлении таких руководителей, либо эту работу должны сделать его подчиненные, либо все это должно произойти само собой. В то же время, его прямые подчиненные придерживаются противоположной точки зрения, поэтому либо берут на себя дополнительную ответственность и расширяют свои полномочия (далеко не всегда ради интересов бизнеса), либо самоустраиваются.

Собственно, на фоне безвластия или отсутствия управленческой воли, которую демонстрирует «Политик», и возникают в умах наиболее сильных менеджеров идеи, связанные с изменениями, чтобы хоть как-то упорядочить существующую реальность и наладить эффективную работу в компании.

Опыт показывает, что в организации, которую возглавляет «Политик», формируется определенная атмосфера, в которой принято выдавать желаемое за действительное, приветствуются публичные выступления и презентации разного рода идей, проводятся всевоз-

можные мероприятия, носящие явный PR-характер. Как правило, такой подход напрямую связан с особенностями первого лица, для которого любого рода изменения, это прежде всего возможность усилить свой имидж либо в глазах отрасли, либо в глазах акционеров.

“

*Лидеры, чьи способности оценивать реальность ослабевают, переключаются на свои иллюзии и необычную модель поведения на подчиненных, которые в свою очередь часто не только играют активную роль в фантазиях, но и усиливают эти иллюзии и придают им законченный вид. Заражённые иллюзиями не просто понимают их, но и действуют согласно спроецированным фантазиям. В некоторых случаях: инициатор использует получателей как «мусорную корзину», пытаясь передать им свои нежелательные качества. Учитывая динамику власти в организациях, коллеги и последователи, не желающие играть в эту игру с полным иллюзий лидером, скорее всего, долго не продержатся.**

”

Отношение к изменениям

«Политик» падок на изменения примерно так же, как и «Предприниматель», однако движет ими разное. Для «Политика» важнее внешнее признание – для него гораздо более привлекательным является возможность красноречиво выступать на конференциях и форумах, делаясь успехами своего очередного нововведения, чем обеспечивать бизнес результат. С сожалением приходится констатировать, что этот тип менеджера в меньшей степени заботит внутренняя жизнь организации со всеми ее противоречиями и проблемами, по сравнению с карьерными перспективами или признанием рынка. Кроме того, попытка осуществить изменения в компании, которой управляет «Политик» скорее всего приведет к еще большей разбалансировке системы, так как в такой организации мало кто озабочен реальными изменениями.

* Манфред де Врис, Лидер на кушетке. СПб.: BestBusinessBooks, 2008

В силу того, что такой руководитель не заинтересован в ежедневной организационной рутине, он станет преградой в ситуации масштабных, смыслообразующих изменений. Однако его латентное нежелание перемен в поведении выглядит иначе, чем у двух предыдущих типов. В ситуации изменений, когда часто возникают непредвиденные сложности, обусловленные как производственной спецификой, так и человеческим фактором, такой тип руководителя вместо того, чтобы включаться в сложные ситуации и действительно управлять изменениями, проявляет популизм (оно и понятно, он же политик) или избегает проблемных ситуаций. Это можно объяснить тем, что такому типу руководителя зачастую не хватает энергии и силы воли на сложную управленческую работу, в силу чего в основном его активность направлена во вне организации. Поэтому он и делает то, что у него лучше всего получается – инициирует программы изменений, давая первый импульс, который порой сводится к тому, чтобы придумать как можно более пафосное название для запуска проекта изменений.

Далее он предполагает, что подчиненные, находящиеся на следующем уровне иерархии, по доброй воле, обладая всеми необходимыми навыками и умениями, станут воплощать намеченные изменения в жизнь. В этом данный тип руководителя похож на тех, кто, провозглашая себя политиками, сообщает избирателям, что следует предпринять, чтобы жилось лучше, однако в этих речах никогда не звучит конкретный механизм действий, который позволит желаемому осуществиться.

Похожая ситуация происходит и в бизнес-структурах, так как такой тип руководителя в большей степени любит рассуждать о необходимости перемен, чем осуществлять их на практике. Его подчиненные, прогнозируя поведение босса, с той или иной периодичностью предлагают проекты новшеств, инноваций и изменений, на которые он с энтузиазмом соглашается. Далее, как правило, ничего из задуманного не осуществляется по упомянутым причинам, которые кроются в личностных особенностях первого лица. Соответственно, начатый проект изменений стопорится буквально через 3-6 месяцев, и начинается новый проект.

Следует отметить, что в организациях, возглавляемых «Политиком», как правило, приветствуется самостоятельность сотрудников, так как вся ответственность за принятие решений в итоге возлагается

на них. В виду того, что такой руководитель дистанцируется от оперативного управления, функциональные руководители могут проявлять независимость в рамках своих функций, либо копируя стиль своего босса, делегировать задачи подчиненным.

В сотрудниках «Политик» ценит в первую очередь:

- навыки самопрезентации и умение себя «продать»;
- хорошо развитые коммуникативные способности;
- демонстративность;
- амбициозность;
- конкурентность.

Для компаний во главе с руководителем «Политиком» характерны:

- видимость позитивной атмосферы;
- замалчивание проблем;
- самостоятельность в принятии решений либо затягивание до того времени, когда вопрос уже не актуален;
- имитация бурной деятельности – проведение многочисленных презентаций, воркшопов, собраний и т. д.;
- отсутствие межфункционального взаимодействия и сотрудничества;
- отсутствие контроля со стороны руководства;
- реактивное реагирование на возникающие трудности.

О чем необходимо помнить, начиная проект изменений?

Риск при реализации проекта изменений с таким типом генерального менеджера заключается в том, что он перестанет поддерживать планируемые и иницируемые им же самим изменения, как только появятся первые трудности. Особенно, если это будут проблемы связанные, например, с конфликтом интересов или борьбой за власть среди топ-менеджеров. «Политик» готов жертвовать изменениями и прогрессом ради того, чтобы всем нравиться, поэтому в сложных ситуациях, которыми всегда сопровождаются изменения, он предпочтет «уйти от проблем» и не «расшатывать лодку». Впрочем, как правило, он сам не осознает этого, и всегда найдет рациональное объяснение приостановке проекта изменений, при этом будет подчеркнуто вежлив и доброжелателен, ведь он – «Политик».

«ФОРМАЛИСТ»

Общее описание

Как правило, к такому типу руководителей относятся молодые, но уже опытные управленцы, которым волею судеб пришлось в достаточно юном возрасте возглавить дивизионы в крупных холдингах или же принять на себя ответственность за развитие одного из подразделений бизнеса. Несмотря на молодость, такой руководитель мог пройти обучение в нескольких западных бизнес-школах и, как следствие, использует самые прогрессивные методики в управлении, так как для него маркером успешности является карьерное продвижение и персональные блага.

Ориентируясь на западные образцы, такие руководители выстраивают вверенные им компании в соответствии с лучшим бизнес-практикам. В таких компаниях происходит много интересного, внедряются различные инновации, персонал во главе с руководителем информирован обо всех трендах и владеет специфической терминологией для обозначения тех или иных явлений. Однако зачастую за этим внешним проявлением сторонний взгляд легко обнаруживает подмену понятий, так как в происходящем отсутствует суть, содержание многих организационных нововведений «выхолощено» или напротив заидеологизировано. Руководство лишь дает видимость управления и изменений, при этом организация живет по своим законам, которые диктуются теми сотрудниками, которые имеют максимальный доступ к ресурсам организации.

Обстановка в такой компании наглядно была описана в статье «Корпоративная культура «двойных стандартов».* Автор статьи около года работал в очень крупной организации, наблюдая за ее корпоративной культурой изнутри. В статье описывается набор типичных ситуаций, которые дают целостное представление о сути корпоративной культуры подобной компании. Мы приведем несколько примеров:

«При первом знакомстве компания производит впечатление инновационной организации, внедрившей западные ноу-хау, имеющие прямое отношение к системе управления корпоративной куль-

* Журнал «Менеджер по персоналу» №3, 2008

туры – от системы стратегического планирования и CRM до системы управления корпоративной культурой, предполагающей наличие всех формальных атрибутов (установленных процедур приема, адаптации сотрудников; планирования стратегических и текущих задач; системы подбора, оценки и аттестации персонала; наличия корпоративной символики, корпоративных СМИ и т. д.). Именно они и привлекают новичков, которые, впрочем, скоро «прозревают» и начинают понимать, насколько обманчиво первое впечатление.

На одном из собеседований меня предупредили, что опаздывать категорически запрещается, поэтому в свой первый рабочий день я пришел немного раньше, тем более, что нужно было еще получить пропуск. Сотрудник, выдающий пропуска, задерживался, и возле его окошка образовалась очередь. Я заволновался – нехорошо начинать работу в первый день с опоздания, но моей задержки на три минуты никто не заметил. Впоследствии я понял, что строгие требования к дисциплине носят формальный характер. Главное – быть на рабочем месте ровно в 9:00, а потом можно уйти по своим делам хоть на 2-3 часа. Мое отсутствие все равно мало кто бы заметил.

В кабинет, в котором мне предстояло работать, я вошел в несколько напряженном состоянии, но был радушно принят уже знакомым мне Шефом. Попытка объяснить свое опоздание была корректно прервана (дескать, какая ерунда!). Меня тотчас же представили всем, кто находился в помещении. Среди новых коллег оказался и мой непосредственный руководитель (далее по тексту — Руководитель), которого, как предполагалось, я должен был в скором времени заменить. Однако мое появление его сильно удивило, хотя, по идее, он должен был, как минимум, знать, что я приду на работу такого-то числа. Шеф попросил Руководителя ввести меня в курс дела как можно быстрее. Обрадованный такой оперативностью, я начал искать глазами свое будущее рабочее место. Но оно оказалось не готово — не было ни стола, ни компьютера. К концу недели выяснилось, что новый компьютер установят нескоро. Мне предложили пользоваться ПК Руководителя во время его отсутствия. Был даже составлен «график пользования компьютером». Но что можно сделать за пару часов? Предложение брать работу на дом тактично, но решительно отклонили. По мнению Шефа, работой считается только то, что происходит на рабочем месте.

Во всем немаленьком офисе не было ни одной таблички с надписями (или номерами). Точное месторасположение отделов знали

только те, кто работал в компании уже не один месяц. Даже если тебе и подсказывали, где находится определенный кабинет, в первые дни постоянно случалось ошибаться дверью. Как новичок, я еще не имел доступа к «корпоративному телефону», по которому обычно передавалась вся ценная информация. Складывалось впечатление, что все это было сделано специально для того, чтобы работники-«ветераны» могли четко отличать новичков — если кто-то бродит по коридорам и всех достает вопросами: «А как найти вот... этого?» — значит, он новенький (мимо которого можно или пронестись, не замечая, или с видом местного гуру за руку отвести к нужному человеку). Отсутствие табличек с названием отделов крайне затрудняло ориентацию в большом здании. Уйма рабочего времени уходила на поиск нужного сотрудника. Не содействовал коммуникациям и внутренний телефонный справочник: люди в компании менялись так быстро, что секретариат не успевал его обновлять».

Как правило, подход к управлению у «Формалиста» достаточно поверхностен, так как он не заинтересован ни в развитии бизнеса, ни в повышении его эффективности. Поэтому он не заинтересован и в том, чтобы найти корневую проблему, которая влияет, например, на снижение уровня продаж. Данная проблема может быть скрыта в конфликте между бизнес-процессами, неправильно выстроенными на производстве и в логистике, и требует тщательного изучения. Однако такой руководитель принимает в подобных ситуациях простые решения. В частности, если снизились объемы продаж, он решит, что нужно поменять часть продавцов, работающих в отделе продаж, потому что они недостаточно эффективны, или сменить руководителя отдела продаж, или поменять маркетинговую стратегию, т. е. будет создавать видимость управленческой деятельности.

В практике менеджмента управленец призван отслеживать эффективность работающих систем, так как он является либо автором, если он первое лицо этой системы, либо тем, кто эксплуатирует систему. Если система неэффективна, необходимо, чтобы включалась инженерная составляющая менеджерской деятельности – руководитель должен выявить причину сбоя системы и сделать все для ее устранения. Однако «Формалиста», если это наемный менеджер, интересуется только его собственное карьерное продвижение. Если это собственник, его может интересовать масштабируемость и открытие других бизнесов, другими словами, он не дает себе труда налаживать систему.

С точки зрения корпоративной культуры, при руководителе типа «Формалист» формируется атмосфера, которую принято обозначать как «двойные стандарты». Персонал, работающий в подобной организации, получает много информации из различных внутренних каналов коммуникации о миссии и ценностях компании, им демонстрируют управленческие ноу-хау, разъясняют, как эти передовые подходы способны повысить эффективность бизнеса, но при этом работники не могут найти подтверждения этим правильным словам в поведении своих прямых руководителей. Происходит формирование двух реальностей в одной организации: одна декларируемая, другая – как все происходит на самом деле. Эти две реальности между собой не совпадают, что вызывает дискомфорт, скепсис или цинизм среди коллектива.

Манфред де Врис в книге «Лидер на кушетке» так описывает подобные проявления: «Некоторые социальные исследователи говорят о кризисе лидерства, и, возможно, они правы. Слишком много руководителей концентрируется на краткосрочных результатах и не способны принимать сложные решения, необходимые для выживания в долгосрочной перспективе.

Слишком много руководителей **говорят одно, а делают другое, разрушая доверие своих людей**. Слишком много руководителей **впустую используют слова** «наделение полномочиями», **превращая их в пустой лозунг**. Слишком многие говорят: «Люди – наше главное богатство», а потом увольняют половину штата. Неудивительно, что у сотрудников растет отстраненность, неудовлетворение, апатия и недостаток ответственности.

Ирония заключается в том, что у многих дисфункциональных лидеров самые лучшие намерения. Но они психологически безграмотны, не осознают ни сильных, ни слабых своих сторон. Они не знают, как действуют и как воспринимаются, не говоря о том, почему это так. Они не способны перенести свою теневую сторону в область сознательного, потому что не знают о ее существовании. И хотя многие руководители понимают важность новых навыков, они редко видят ценность в рассмотрении собственных укоренившихся паттернов поведения, на которые эти навыки накладываются. А именно эти паттерны и определяют их поведение и решения.

К сожалению, пока неадекватные паттерны поведения неосознанны, лидеры не могут привести декларируемые действия в соот-

ветствие с реальными поступками. Невозможно сделать, чтобы слова совпадали с делом, когда в делах не видят изъяснов. Не осознав сценариев внутреннего театра, они будут продолжать посылать окружающим противоречивые и непонятные сигналы. Эту проблему можно решить, но поскольку раскрытие психологических и эмоциональных паттернов, определяющих поведение, может быть неприятным и смущать, многие руководители даже не пытаются это сделать. Слишком часто люди, наделенные полномочиями, решают, что у них нет необходимости начинать самоисследование. Им проще не видеть. И они предпочитают не брать на себя ответственность за недостатки организации, так как гораздо проще винить других (или экономику) в плохих результатах, недостаточной коммуникации, неэффективном решении проблем и неадекватном поведении. Недостаточная личная вовлеченность может быть успешной в краткосрочной перспективе, но рано или поздно она подорвет доверие людей».*

Отношение к изменениям

«Формалист» осведомлен, что изменения сейчас в тренде и компании, которые не меняются, не конкурентноспособны и не перспективны, соответственно, он бодро и легко будет откликаться на любого рода изменения. Надо отдать ему должное, он понимает всю сложность изменений и знает, что такое корпоративная культура, осознает необходимость и важность управления этой культурой, знает термины KPI и осведомлен о стратегических целях компании. То есть, в образовательном плане он стоит на несколько ступенек выше управленцев типа «Начальник» и «Предприниматель». В этом смысле он более открыт к диалогу про изменения, чем другие руководители, о которых мы говорили ранее. Проблема такого рода руководителя заключается в том, что он знает как «правильно» управлять бизнесом, но на собственном примере не демонстрирует того, что декларирует.

* Манфред де Врис, Лидер на кушетке. СПб.: BestBusinessBooks, 2008

В подобных компаниях на поведенческом уровне можно отследить следующее:

- минимальная активность или работа в рамках своих обязанностей;
- манипулирование на всех уровнях;
- двойные стандарты;
- замалчивание проблем;
- отсутствие инициативы со стороны менеджмента;
- видимость деятельности;
- перекалывание ответственности;
- затяжные конфликты;
- скепсис к любым изменениям;
- нескрываемый цинизм.

О чем следует помнить, начиная проект изменений?

С «Формалистом» достаточно сложно начинать проект изменений, он не склонен оказывать поддержку или выражать заинтересованность в процессе изменений, если не будет понимать своей персональной выгоды. В нашей практике был такой комичный случай. Одна компания, с которой мы работали, потратила много времени, средств и усилий на развитие персонала, однако результат не оправдал ожиданий руководства. Тогда HR-отдел решил, что необходимо развивать людей, работающих в организации, как-то по-новому, в духе лучших управленческих практик. HR-менеджеры разработали проект по повышению личной эффективности, предполагавший работу с персональными качествами сотрудников. Для этого было организовано целое мероприятие, на котором людям рассказывали, как нужно справляться со стрессами, ставить личные цели, развивать эмоциональный интеллект и как они могут стать более ассертивными. По сценарию предполагалось, что мероприятие откроет первое лицо компании и даст воодушевляющий импульс, чтобы увлечь и заинтересовать коллектив. Однако в действительности это был пример неконгруэнтности между первым лицом и тем, что происходило в компании. Как правило, когда речь идет о персональном развитии, предполагается некоторое состояние человека, которое характеризуется гармоничностью, свободой, жизнерадостностью, открытостью, позитивностью. Этот же руководитель, выйдя

на сцену, явил собою пример полной закрытости и незаинтересованности, как в своих сотрудниках, так и в проекте. Он явно испытывал дискомфорт, находясь на сцене, так как читал текст по бумажке, с трудом понимая, что ему написали PR-специалисты, и для всех присутствующих на мероприятии было очевидно, что происходящее – профанация, которая в итоге еще больше поляризовала персонал в компании. Хотя, судя по обратной связи, собранной HR, всем данное мероприятие очень понравилось, и с точки зрения HR-менеджеров это была явная удача.

Если «Формалист» покидает компанию, он оставляет после себя культуру «двойных стандартов». И любое изменение в такой организации придется начинать с корпоративной культуры, так как без трансформации внутренней атмосферы в компании не удастся изменить какие-либо бизнес-реалии. Другими словами, в такой организации трансформация корпоративной культуры станет более приоритетной задачей, чем изменения в бизнесе, так как без изменений в умах и поведении сотрудников бизнес не будет эффективным.

«АУТЕНТИЧНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ»

Общее описание

Одним из первых данный тип руководителей обозначил американский исследователь и бизнес-консультант Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому». Описывая таких руководителей, он отметил: «Они фанатически преданы своему делу, заражены стремлением добиться результатов в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются. Они продадут заводы или уволят своего брата, если это будет необходимо для процветания компании. Руководители 5 уровня реализуются не через собственный успех, а через достижение большей цели – создание великой компании. Это не означает, что руководители 5 уровня лишены честолюбия. Напротив, они исключительно честолюбивы, но их честолюбие относится, в первую очередь, к компаниям, которыми они управляют, а не к ним самим».

С нашей точки зрения, именно повышенная ответственность за все происходящее в компании, начиная от бизнес-результатов, заканчивая тем, как кормят рабочих в заводской столовой, является неотъемлемой чертой руководителей данного типа.

Кроме того, в большинстве «Аутентичные руководители» – это лично зрелые люди среднего возраста, с высокими интеллектуальными способностями или склонностью к рефлексии, что позволяет им осмысливать свой профессиональный опыт. Они нацелены на саморазвитие, изучение всевозможных ноу-хау и не боятся их внедрять в компаниях, повышая тем самым конкурентоспособность своего бизнеса. Это тип современных лидеров, у которых слова не расходятся с делом, что вызывает доверие у сотрудников и влечет за собой естественное создание команды единомышленников, готовых идти за своим руководителем.

Хороший пример такого типа руководителя описан в книге Марка Розина «Успех без стратегии: технологии гибкого менеджмента»:

«В начале 2000-х гг. консультанты консалтинговой компании «Экопси» провели оценку ключевых руководителей алюминиевых заводов с помощью метода экзекьютив-ассесмент. Один из заводов обладал исключительно упертой, по-русски директивной командой менеджеров. Ежедневные оперативки, расстрел за невыполнение плана, без мата никто ничего не понимает – зато заботимся о рабочих, и рабочие нас любят. Вскоре, генеральным директором завода стал австралиец. Это был образованный, милейший, интеллигентный человек, не говорящий по-русски. Эксперимент был экстремальным – как австралиец сможет руководить российским заводом? Какой общий язык – пусть через переводчика – он сможет найти с русскими производственниками, привыкшими к властной руке и управляющими в традиционной российской авторитарной манере?»

Через два года после его назначения консультанты снова посетили этот завод и пообщались с теми же ключевыми руководителями. Все они изучали английский язык, обсуждали вопросы поощрения и вовлечения сотрудников, пытались прислушиваться к подчиненным, пробуждали инициативу, давали обратную связь, развивали таланты путем коучинга... Все это казалось сказкой. И, тем не менее, факты говорят за себя: меньше чем за два года австралийский руководитель, не владеющий русским языком, смог обратить производственных директоров в свою веру.

Австралиец был настоящим миссионером. Он вывозил директоров за город и лично проводил для них тренинги. Он обучал их основам лидерства, мотивирования, делегирования, расстановки приоритетов в своей деятельности. Миссионерский запал портит только его отношения с московскими менеджерами-снобами из головного офиса компании – они считали, что и сами все знают. После ряда встреч с консультантами австралиец понял, в чем была его ошибка, и на ближайшем совещании в Москве он рассказал, как многому он научился у русских коллег и как ценно для него их мнение. После чего, конфликтов между ним и менеджерами главного офиса не возникало».*

Полагаем, что именно эта способность в повседневной деятельности демонстрировать на собственном примере смыслообразующие ценности, является еще одной отличительной характеристикой «Аутентичных руководителей».

Кроме того, исследователи лидерства как феномена выделяют еще целый ряд черт, присущих таким руководителям. В частности Манфред де Врис в своей книге «Лидер на кушетке» отмечает: «Аутентичные лидеры обладают **высоким эмоциональным интеллектом**. Поскольку они в гармонии с внутренним театром (и поэтому могут учитывать внутренний театр окружающих), они могут «читать» и выражать то, что остаётся невысказанным в сердцах и умах подчиненных. Это ощущение понимания создает у сотрудников чувство вовлеченности и приверженности. Таким образом, обращаясь к коллективному воображению сотрудников, аутентичные руководители создают групповую идентичность.

Руководители этого типа гуманистичны по своей природе – они искренне считают, что «бизнес делают люди», поэтому основной фокус их внимания направлен именно на людей. Они стараются создать максимально благоприятную атмосферу для сотрудников, для того чтобы людям на работе было комфортно, при этом они умеют сохранить баланс между достижением результатов бизнеса и комфортной средой».

Аутентичных руководителей отличает от других типов первых лиц некоторые особенности в работе с управленческой командой,

* Марк Розин, Успех без стратегии: технологии гибкого менеджмента.

М.: Альпина Паблишер, 2011

так как они склонны много делегировать, передавать полномочия и выслушивать мнения своих подчиненных по различным вопросам, с целью их развития и самосовершенствования.

Как говорит шведский топ-менеджер Бу Андерссон, возглавлявший в России группу ГАЗ: «Я не боюсь ставить людям сложные задачи. В нашем бизнесе главное – люди. И каждый из них одинаково важен. Я верю, что важно не только понять, какие проблемы стоят перед тобой, но и задействовать всех в их решении». Он так характеризует свое отношение к работе: «Я работал за хорошую зарплату и бонус. Но для меня гораздо важнее, что компания заметно поднялась за эти годы. ГАЗ был моей жизнью – я не занимался ничем, кроме предприятия, у меня не было никаких других дел, никакого хобби». Результатом такого подхода к работе стали те преобразования, которые произошли в компании: «За время его руководства были запущены новые модели, закуплено новое оборудование и обучено около 500 сотрудников, которые проходили стажировку на заводах за границей, проведена модернизация производства, выстроена новая система закупок и контроля финансовых затрат, расширены полномочия у директоров подразделений. Несмотря на то, что одним из решений было сокращение персонала, «мы старались со всеми обойтись достойно, выплатили 3-х месячную зарплату, а перед сокращением провели обучение, после которого людям было легче найти работу в другом месте». *

Таким образом, мы можем утверждать, что «Аутентичные руководители» приносят в организацию следующие ценности:

- сверхответственность и целеустремленность;
- отсутствие двойных стандартов;
- способность быть примером для своих подчиненных;
- желание заботиться о сотрудниках и развивать их.

* «Главный варяг автопрома», журнал «Гарвард Бизнес Ревью», №1-2, 2014

К сожалению, на постсоветском пространстве данный тип руководителей встречается крайне редко. В нашей практике руководители или собственники типа «Аутентичный руководитель», как правило, относились к поколению бэби-бумеров или поколению X, которые отличает целый ряд общих черт:

- стремление к победе, порой любой ценой;
- прагматизм, не принимающий в расчет человеческий фактор;
- надежда на себя и минимальный уровень доверия к другим;
- трудоголизм до полного самоистощения;
- готовность к изменениям, зачастую из страха выпасть из обоймы;
- самостоятельность, коренящаяся в исключительной убежденности собственной правоты;
- командный дух, вплоть до требований быть в распоряжении руководителя 24 часа в сутки.

Другими словами, топ-менеджеры, управляющие компаниями на постсоветском пространстве, безусловно, демонстрируют аутентичность в том, что касается отстаивания интересов собственного бизнеса, привнесения в него драйва или необходимой жесткости. Однако, в вопросах управления людьми, их развития, а тем более создания корпоративной культуры, которые смогут быть конкурентным преимуществом бизнеса, многим из них еще предстоит пройти определенный путь развития.

Данная ситуация, с одной стороны, обусловлена тем фактом, что в большинстве случаев их онтология сформировалась в советское время. С другой стороны, за 20 лет ведения бизнеса в той социальной системе, которая сложилась на постсоветском пространстве, они выработали в себе те психологические качества и установки, которые позволили им выжить в сложные 1990-е годы, и сохранить и приумножить свои бизнесы в 2000-е.

Г. П. Щедровицкий в книге «Оргуправленческое мышление» очертил принципы, которыми руководствуется «Аутентичный руководитель» на практике и которые следует развивать в себе отечественным менеджерам. Он писал: «оргуправленческая работа тем и отличается, что там нет образцов и соответствующих необходимых знаний, кроме тех, которые заключены в способности размышлять, анализировать и самоопределяться. [...] что такое работа самоопре-

деления? Он [руководитель] должен оценить всю ситуацию, включающую формально-административную структуру, неформальную группу, внешние структуры, структуры страт, – оценить с точки зрения своей личности. Значит, он и себя, свою личность должен оценить относительно того места этой структуры, этой группы».

Другими словами, «Аутентичный руководитель» склонен к рефлексии, осмыслению своего опыта, и не жалеет времени на размышления, так как по сути это и есть его работа – анализировать существующее положение дел и выбирать способы преобразования реальности.

Интеллектуальный потенциал многих отечественных руководителей практически не развит из-за непонимания ими специфики управленческой работы. «Управлять может только тот, кто имеет определенные знания об управляемом объекте. Успех управления зависит от знаний», отмечал Г. П. Щедровицкий. Хотя в последние годы в этом вопросе уже наметился определенный прогресс: многие менеджеры прошли обучение в МВА-школах, по крайней мере, можно надеяться, что желание руководителей заниматься собственным интеллектуальным развитием будет расти. Как писал Г. П. Щедровицкий, «...настоящее мышление – это как танцы лошадей, оно очень редко встречается на свете, ему нужно специально учиться, и даже те, кто прошел хорошую школу мышления, отнюдь не всегда проделав это раз или два, могут повторить это в 3-й и 4-й раз».

Другое важное качество «Аутентичного руководителя» – психологическая зрелость, которая заключается как в понимании природы собственных поступков и реакций, так и в понимании эмоций, переживаний или иррациональных проявлений своих подчиненных. И если интеллектуальная составляющая у большинства постсоветских руководителей требует лишь систематического развития, то поле психологической зрелости первых лиц даже не вспахано.

Можно констатировать, что в своем большинстве это крайне невротизированные личности, нередко с теми или иными акцентуациями, которые, безусловно, оказывают влияние на их бизнес. В бизнес-среде не зря существует такая шутка: «любая организация это продолжение патологии ее руководителя».

Соответственно, адекватный психологический статус, развитый эмоциональный интеллект, с нашей точки зрения, это неременная составляющая личности «Аутентичного руководителя». Следует

также отметить, что по нашим наблюдениям, менеджеры-экспаты в целом выглядят более адекватными с точки зрения психологического здоровья, или лучше умеют себя контролировать. Видимо, это также обусловлено той культурной средой, в которой воспитывался такой руководитель.

И последнее, пожалуй, наиболее труднодостижимое качество «Аутентичного руководителя», заключается в том, что он привносит в бизнес некую персональную онтологию, которая становится привлекательной для других. Другими словами, в его личном проекте «Жизнь» существуют некие смыслы и цели, которые близки другим людям, и тогда они «выбирают» его своим руководителем и стремятся к тому, чтобы достичь собственных целей, прожить свою жизнь более осмысленно, опираясь в том числе и на смыслы, предложенные «Аутентичным лидером».

“

*Задача состоит в том, чтобы саморазвиваться... Люди должны быть другими – более культурными, более широкими, более понимающими. Потому что сегодня – вы фактически организаторы всей нашей жизни. Именно вы! И то, как вы живете, задает стиль нашей жизни... Важно, чтобы вы больше понимали свою ответственность. Чтобы у вас самосознание стало иным – вот что самое главное. **

”

Таким образом, возможно именно «Аутентичные руководители» – тот тип первых лиц, которым удастся построить новые модели организаций, и корпоративная культура, созданная в таких организациях, сможет оказывать влияние не только на бизнес, повышая его эффективность, но и на социум в целом.

* Г.П. Щедровицкий, Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013.



Автор книги — [Виктория Журавлева](#), консультант с 15-летним опытом работы в консалтинге, в практике которого десятки проектов по организационному развитию компаний, изменению корпоративной культуры и развитию управленческих команд крупных западных и отечественных компаний — 6 из них входят в топ лучших работодателей Украины.

Электронную версию книги можно приобрести на сайте <http://4izmerenie.com>