

Глава 4

Что такое лидерские качества

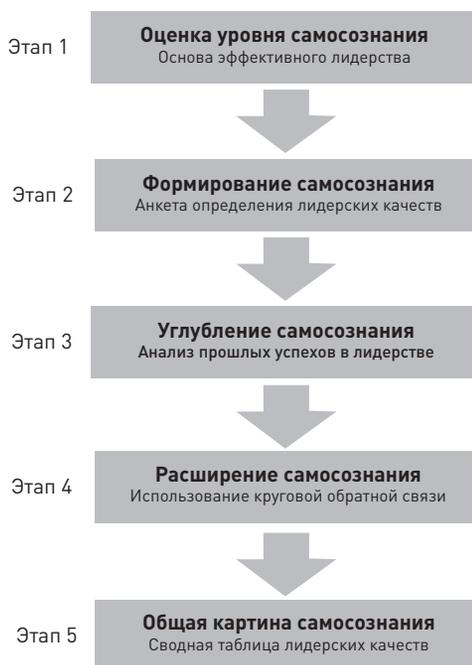
Инструменты самосознания

Знать других — просветление;
Знать себя — настоящая мудрость.
Управлять другими — сила;
Управлять собой — могущество.

Лао Цзы

Лао Цзы жил тысячи лет назад, однако его мудрые советы не потеряли своей актуальности и в наши дни. Знать себя — это настоящая мудрость. В данной главе представлено описание пятиэтапного процесса, цель которого — углубить знания лидера о собственных качествах. Этот процесс, схема которого отображена на рис. 4.1, представляет собой серьезную базу для формирования истинного могущества лидера, которое выражается в получении власти над собой через самосознание.

Рис. 4.1. Процесс осознания своих лидерских качеств



Оценка уровня самосознания

Основа эффективного лидерства

Как и врач, лидер обязательно должен следовать принципу «познай самого себя», чтобы не бороться потом с пагубными последствиями неосознанных действий. Лидер, не отдающий себе отчета в своих действиях... является скорее носителем проблем, а не человеком, который их решает.

*Уоррен Беннис, Филип Слейтер,
The Temporary Society*

Самосознание — это основа эффективного лидерства. Это утверждение истинно во многих отношениях. Когда лидер понимает собственное «я», он может выбрать среду, соответствующую его ценностям, приоритетам и способностям, что повышает его эффективность как руководителя, и помогает ему избежать истощения физических и духовных сил. Чем больше вы знаете о себе самом, тем реже вы будете реагировать вслепую на различные обстоятельства, а также на действия людей, которые пытаются оказывать на вас давление. Кроме того, самосознание открывает вам глаза на негативные последствия ваших собственных действий (об этом речь пойдет в истории Моник, изложенной ниже).

Когда же сотрудники решились на откровенный разговор с Моник о влиянии ее стиля общения и принятия решений на коллектив, она была весьма удивлена и озадачена. Моник даже не подозревала, что ее манера общения негативно действует на подчиненных. Как ни прискорбно, к большому разочарованию членов коллектива она продолжает вести себя по-прежнему. Из-за недостаточно глубокого знания самой себя Моник закрывает глаза на деморализующее влияние ее подхода к взаимодействию с подчиненными и к принятию решений. Она до сих пор не осознает, что существует непосредственная связь между ее действиями и низким моральным духом в коллективе.

В контексте данной книги наиболее значимо *полное осознание всей совокупности собственных сильных качеств.* Методика эффективного руководства, описанная в книге, основана на использовании сильных сторон в качестве «рычага», который позволит вам применить подход

к лидерству, наиболее уместный в конкретной ситуации. Однако нельзя использовать то, о существовании чего вы даже не подозреваете!

Для многих лидеров глубокое осознание собственных качеств — это достаточно серьезный вызов самому себе. Из личного опыта мы знаем, что должностные лица организаций в большинстве своем ориентированы на действие, а не на самоанализ. Следовательно, существует вероятность того, что у таких людей глубокое самосознание не сформируется естественным образом. По существу, до недавнего времени самосознание не рассматривалось в деловом мире как один из ключевых факторов успеха.

Рис. 4.2. «Окно Джохари»: концептуальная модель повышения самосознания

		Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона		Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона		Неизвестная зона

В оставшейся части данной главы представлено описание процесса и инструментов определения основных лидерских качеств. В основу этого процесса положена концептуальная модель осознания собственных качеств, получившая название «окно Джохари». Эта модель была разработана в 1950-х годах Джозефом Лафтом и Харрингтоном Ингрэмом* (рис. 4.2).

Четыре части «окна Джохари» отображают четыре аспекта самосознания.

* «Джохари» — сокращение от имен авторов методики. *Прим. перев.*

Открытая зона: первая часть «окна Джохари» — открытая зона — включает в себя те стороны личности человека, которые известны ему самому и которые он открыто демонстрирует и готов обсуждать с другими людьми (к числу таких сторон личности относятся, например, установки человека, его стиль поведения, мотивация, образ жизни).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Скрытая зона: вторая часть «окна Джохари» — скрытая зона — включает в себя те стороны личности человека, которые известны ему самому, но которые остаются не известными другим до тех пор, пока сам человек не раскроет информацию о них (к числу таких сторон личности человека относятся его приоритеты, ценности, предпочтительный способ получения информации, стиль принятия решений).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Слепая зона: третья часть «окна Джохари» — слепая зона — включает в себя либо те стороны личности человека, которые известны другим, но не известны ему самому, либо те характеристики, которые сам человек ошибочно себе приписывает (к числу таких сторон личности человека относятся, в частности, его сильные качества, черты характера, внешние особенности поведения). Очень важно осознавать, что в каждом из нас есть то, что мы либо видим в ложном свете, либо не видим вообще.

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Неизвестная зона: четвертая часть «окна Джохари» — неизвестная зона — отображает неизвестное, или те аспекты личности человека, которые остаются не известными как ему самому, так и другим людям (эту зону часто обозначают термином «подсознательное»).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

«Окно Джохари» позволяет определить текущий уровень осознания человеком собственных качеств, а также уровень восприятия его личности окружающими.

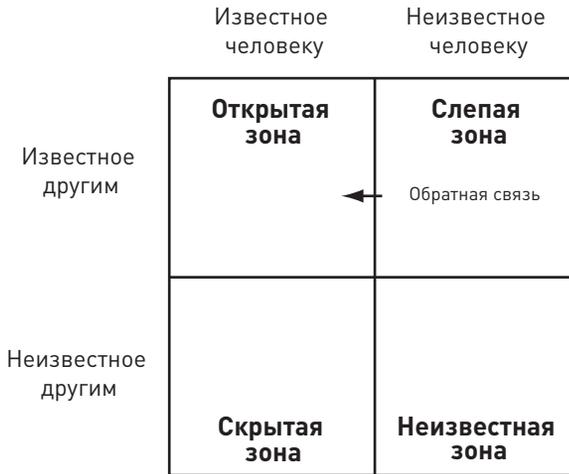
В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Предположим, время от времени ваших коллег или подчиненных приводят в замешательство ваши поступки по отношению к ним. Подобная ситуация грозит вылиться в результате в непонимание, обиду, конфликт или недоверие. Все это, в свою очередь, может отрицательно сказаться на эффективности работы вашей организации, а также на вашей удовлетворенности своей жизнью. Вы прекрасно знаете, почему поступили именно таким образом, тогда как ваши коллеги могут даже не подозревать о причинах вашего поведения. Другими словами, ваши действия обусловлены теми чертами вашего характера, которые можно отнести к скрытой зоне (информация о себе самом, известная вам, но скрытая от других людей). Как показано на рис. 4.3, *раскрывая значимую информацию о себе, вы перемещаетесь из скрытой зоны в открытую. Тем самым вы улучшаете свои рабочие взаимоотношения с коллегами или подчиненными и повышаете эффективность лидерства. При этом очень важно раскрывать именно те сведения, которые уместны в соответствующей ситуации, то есть то, что поможет окружающим более эффективно взаимодействовать с вами.*

Рис. 4.3. Результаты раскрытия информации о себе



Кроме того, «окно Джохари» позволяет вам повысить свое самосознание (и, следовательно, эффективность лидерства) посредством получения доступа к информации о себе самом, известной другим людям, но скрытой до сих пор от вас (другими словами, посредством уменьшения слепой зоны). *Обратная связь* — это именно тот механизм, с помощью которого вы можете получить информацию о неизвестных вам сторонах своей личности и составить более точное представление о себе самом. Получая информацию по каналам обратной связи, вы также перемещаетесь в открытую зону (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Результаты получения информации о себе по каналам обратной связи



И наконец, концептуальная модель повышения самосознания, получившая название «окно Джохари», предполагает наличие таких аспектов личности человека, которые в текущий момент остаются за рамками осознанного понимания им собственного «я» (другими словами, характеристик, которые относятся к неизвестной зоне). Самоанализ, размышления и взаимодействие с другими людьми могут вызвать *прозрение*, и эти аспекты личности перейдут из неизвестной зоны в скрытую (рис. 4.5). Выполнение всех этапов процесса самосознания, изложенных в данной главе, даст вам возможность раскрыть не известные вам аспекты вашей личности. Узнав что-то новое о себе самом, вы можете далее принимать решение о том, предоставлять ли эту информацию другим, расширяя тем самым открытую зону.

Рис. 4.5. Результаты прозрения

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

← Прозрение

ИСТОРИЯ МАРКА: САМОСОЗНАНИЕ И УСПЕШНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Марк занимает должность главного исполнительного директора компании по производству автозапчастей в Мичигане. Он относится к категории руководителей, для которых видение перспектив развития компании — это самый естественный подход к лидерству. Три года назад, в связи с возросшей конкуренцией со стороны развивающихся стран, компания Марка была вынуждена перевести часть своего производства в Мексику. Кроме того, фирма сделала значительные капиталовложения во внедрение новых технологий на своем американском предприятии, что позволило увеличить темпы производства и сократить объем затрат. Однако эти же изменения привели к сокращению численности персонала на 40%. Кроме того, на протяжении последних двух лет в коллективе ходят слухи о возможных вариантах выкупа контрольного пакета акций и о слиянии компании.

Примечательно то, что, несмотря на все эти серьезные изменения и на атмосферу неопределенности, непосредственные подчиненные Марка, так же как и большинство других членов коллектива, продолжают демонстрировать глубокую лояльность своей компании и осторожный оптимизм в отношении будущего. Эта необычная реакция в значительной мере обусловлена лидерством Марка в трудный период изменений, происходивших в организации. Эффективность Марка, в свою очередь, является прямым следствием глубокого самосознания — другими словами, осознания им

собственных качеств, усиленного его открытостью к восприятию информации, передаваемой по каналам обратной связи.

В частности, Марку от природы свойственна такая черта, как избыточный оптимизм. Он склонен приуменьшать или даже игнорировать тревоги и страхи людей. Марк узнал об этой своей склонности, когда услышал непредвзятое мнение двух вице-президентов своей компании по этому поводу. Вместо того чтобы опровергать это мнение, он учел его в своем стиле руководства. В результате на протяжении недавнего периода напряженности и перемен Марк сознательно использовал свое умение слушать людей, чтобы сохранить контакты со своими непосредственными подчиненными, а также с многочисленными сотрудниками компании. Он прямо просил их озвучивать свои тревоги и страхи как во время встреч с глазу на глаз, так и во время неформальных корпоративных мероприятий. Вместо того чтобы приуменьшать или недооценивать опасения непосредственных подчиненных и других сотрудников, Марк использовал свои навыки для того, чтобы подтвердить обоснованность их чувств. Это — пример в высшей степени эффективного применения отношенческого подхода к лидерству.

Кроме того, Марк знает о том, что во времена перемен существует необходимость в постоянном распространении информации. Таким образом, несмотря на то, что Марк предпочитает общаться с людьми лично, а не посредством служебных записок или информационных бюллетеней, он на протяжении последних двух лет один раз в две недели рассылает свежую информацию из своего офиса всему персоналу компании. В этих сообщениях он снова и снова выражает свое понимание положения, в котором оказались сотрудники компании, и свою готовность реагировать на их тревоги. Открыто признав болезненный факт недавних увольнений и усилившуюся неопределенность ситуации, в которой оказалась компания, Марк в то же время использовал свое умение видеть перспективу, чтобы вызвать уверенность коллектива в будущем успехе компании.

Действия Марка основаны на высокой степени осознания им собственных сильных качеств, что позволило ему эффективно использовать эти качества в самом водовороте перемен.

Формирование самосознания

Анкета для определения лидерских качеств

Большинство американцев не знают о своих сильных качествах. Когда их спрашиваешь об этом, они либо смотрят на вас непонимающим

взглядом, либо излагают свое понимание данного вопроса, что нельзя назвать правильным ответом.

*Питер Друкер,
гуру менеджмента*

Чтобы узнать больше о своих лидерских качествах, для начала можно заполнить анкету, обозначенную далее как Инструмент 1. Давая ответы на вопросы, учитывайте весь свой опыт лидерства. Возможно, вы не используете то или иное сильное качество на должности, которую занимаете сейчас, однако вы могли широко использовать его в прошлом, или часто применяете его вне работы — это качество также необходимо учесть при заполнении анкеты.

Цель анкеты состоит в том, чтобы определить сильные качества, которыми вы уже *владеете*, а не качества, которые вы *применяете* в текущий момент при выполнении своих должностных обязанностей.

Анкета содержит достаточно большой, но не полный список возможных пунктов, поэтому используйте ее в качестве отправной точки. В конце анкеты вы можете записать все те качества, которыми вы обладаете, но которые не упомянуты в анкете.

Инструмент 1

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Рекомендации. Прочитайте все восемьдесят два пункта и подумайте над тем, какие из перечисленных лидерских качеств свойственны вам. Отметьте соответствующие пункты в столбце «Этап 1». Затем снова просмотрите список, и напротив каждого отмеченного пункта в колонке «Этап 2» проставьте рейтинг соответствующего качества (от 1 до 3: 1 = компетентный уровень; 2 = высший уровень; 3 = мастерский уровень).

Качество	Этап 1	Этап 2
1. Я приспосабливаю то, что имею, к потребностям (возможностям) момента.	_____	_____
2. Я спокоен в напряженной ситуации.	_____	_____
3. Я решаю проблемы быстро и без промедления.	_____	_____
4. Я всегда выполняю взятые на себя обязательства.	_____	_____
5. Я дисциплинирован и контролирую свои действия.	_____	_____

- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 6. | Я принимаю упреждающие меры, а не реагирую на проблемы уже после их возникновения. | _____ | _____ |
| 7. | Я умею надлежащим образом выражать свои эмоции. | _____ | _____ |
| 8. | Я умею держать под контролем негативные эмоции. | _____ | _____ |
| 9. | Я придерживаюсь принципа объективности в процессе анализа проблем и ситуаций. | _____ | _____ |
| 10. | Я стремлюсь к выполнению поставленных задач. | _____ | _____ |
| 11. | Я распределяю ресурсы наиболее эффективно, с тем чтобы добиться поставленных целей. | _____ | _____ |
| 12. | Я сохраняю оптимизм, когда сталкиваюсь с проблемами или неприятностями. | _____ | _____ |
| 13. | Я составляю график работ и придерживаюсь его. | _____ | _____ |
| 14. | Я быстро реагирую на неожиданные события. | _____ | _____ |
| 15. | Я охотно делюсь с другими своими чувствами. | _____ | _____ |
| 16. | Я готов пойти на риск. | _____ | _____ |
| 17. | Я способен эффективно рассчитать степень риска. | _____ | _____ |
| 18. | Я инициативен. | _____ | _____ |
| 19. | Я — катализатор перемен. | _____ | _____ |
| 20. | Я солидарен с чувствами других и понимаю эти чувства. | _____ | _____ |
| 21. | Я знаю, какие эмоции мне свойственны. | _____ | _____ |
| 22. | Я понимаю политику своей организации и действую в соответствии с этой политикой. | _____ | _____ |
| 23. | Я иду навстречу потребностям, пожеланиям и планам других людей. | _____ | _____ |
| 24. | Я поддерживаю других эмоционально. | _____ | _____ |
| 25. | Я руководствуюсь интуицией в своих действиях. | _____ | _____ |
| 26. | Я уверен в своих способностях и в правильности решений, которые принимаю. | _____ | _____ |
| 27. | Я не скуплюсь на похвалы и с готовностью признаю заслуги других людей. | _____ | _____ |
| 28. | Я способен увлечь других своими идеями и планами. | _____ | _____ |
| 29. | Я даю советы другим людям относительно их карьерного роста и руковожу их действиями в этом направлении. | _____ | _____ |
| 30. | Мне свойственны энергичные жесты, мимика и тональность голоса. | _____ | _____ |

- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 31. | Я умею четко формулировать свои мысли, идеи и планы. | _____ | _____ |
| 32. | Я побуждаю других людей к действию и вдохновляю их на реализацию видения перспектив развития. | _____ | _____ |
| 33. | Я тщательно проясняю смысл того, что другие говорят или пишут. | _____ | _____ |
| 34. | Я способен добиться консенсуса. | _____ | _____ |
| 35. | Я внимательно слушаю собеседника, чтобы правильно понять его. | _____ | _____ |
| 36. | Я применяю стратегию сотрудничества для выполнения поставленных задач. | _____ | _____ |
| 37. | Я учитываю интересы других людей, особенно сторонних лиц. | _____ | _____ |
| 38. | Я эффективно делегирую полномочия. | _____ | _____ |
| 39. | Я открыто делюсь информацией. | _____ | _____ |
| 40. | Я даю советы другим людям таким образом, чтобы эти советы привели к изменению их стиля поведения или их убеждений. | _____ | _____ |
| 41. | Я эффективно действую в кризисных ситуациях. | _____ | _____ |
| 42. | Я умею устранять конфликты между отдельными людьми и между группами людей, помогая им найти правильное решение проблемы. | _____ | _____ |
| 43. | Я умею рассказывать различные истории, для того чтобы прояснить, что я имею в виду, или чтобы воздействовать на других людей. | _____ | _____ |
| 44. | Я умею убеждать других людей. | _____ | _____ |
| 45. | Я нахожу реальные пути удовлетворения потребностей других людей. | _____ | _____ |
| 46. | Я способен распознать и раскрыть потенциал других людей. | _____ | _____ |
| 47. | Я умею распознавать новые возможности и использовать их. | _____ | _____ |
| 48. | Я тактично веду себя с другими людьми и обладаю навыками формирования взаимоотношений с ними. | _____ | _____ |
| 49. | Я умею договариваться о принятии взаимовыгодных решений. | _____ | _____ |
| 50. | Я обучаю других методам эффективного выполнения тех или иных действий. | _____ | _____ |

- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 51. | Я способен объединить коллектив. | _____ | _____ |
| 52. | Я вдохновляю окружающих. | _____ | _____ |
| 53. | Я легко устанавливаю связи с другими людьми. | _____ | _____ |
| 54. | Я способен сформировать эффективную команду. | _____ | _____ |
| 55. | Я определяю ожидаемые результаты. | _____ | _____ |
| 56. | Я эффективно классифицирую информацию. | _____ | _____ |
| 57. | Я способен предвидеть последствия изменений. | _____ | _____ |
| 58. | Я способен смоделировать развитие событий на основании имеющихся данных. | _____ | _____ |
| 59. | Я умею организовать внешнюю среду таким образом, чтобы повысить эффективность компании | _____ | _____ |
| 60. | Я обеспечиваю такую форму или структуру создаваемых мною объектов, которая обеспечивала бы их эффективное функционирование. | _____ | _____ |
| 61. | Я имею в своем распоряжении большой объем фактической информации, основанной на прошлом опыте. | _____ | _____ |
| 62. | Я четко представляю себе желаемый результат или дальнейшее развитие событий. | _____ | _____ |
| 63. | Я умею разрабатывать планы, состоящие из серии ответственных этапов достижения поставленных целей. | _____ | _____ |
| 64. | Я анализирую проблемы с практической точки зрения. | _____ | _____ |
| 65. | Я разрабатываю стратегию эффективного достижения поставленных целей. | _____ | _____ |
| 66. | Я готов воспользоваться советами и опытом других людей. | _____ | _____ |
| 67. | Я доброжелателен. | _____ | _____ |
| 68. | Я полон энтузиазма. | _____ | _____ |
| 69. | Я обладаю интуицией. | _____ | _____ |
| 70. | Я обладаю новаторским мышлением. | _____ | _____ |
| 71. | Я вижу общую картину. | _____ | _____ |
| 72. | У меня богатое воображение. | _____ | _____ |
| 73. | Я люблю повеселиться. | _____ | _____ |
| 74. | Я энергичен. | _____ | _____ |
| 75. | Я уделяю большое внимание деталям. | _____ | _____ |
| 76. | Я отслеживаю точность и эффективность протекания процессов. | _____ | _____ |
| 77. | У меня есть чувство юмора, и я умело пользуюсь им. | _____ | _____ |
| 78. | Я ориентирован на достижение результатов. | _____ | _____ |

Углубление самосознания

Анализ прошлых успехов в лидерстве

Определение сильного качества ...можно сформулировать достаточно точно: устойчивая, близкая к идеалу эффективность в том или ином виде деятельности.

*Маркус Бакингом, Дональд Клифтон,
«Добейся максимума»**

Анкета — полезный инструмент, позволяющий инициировать процесс размышлений. Однако еще более действенный инструмент — это анализ прошлых примеров успешного лидерства. В начале книги лидерство было определено как процесс достижения нужных результатов посредством привлечения других людей к участию в этом процессе. Инструмент, описание которого представлено в данном разделе, позволяет проанализировать несколько примеров эффективного выполнения этой задачи.

Вы можете использовать Инструмент 2 как путеводитель по вашим воспоминаниям о тех случаях, когда вам удалось добиться успеха в качестве лидера. Эти примеры не обязательно должны относиться к самому последнему периоду вашей жизни или к текущей работе. Они вообще могут не быть связаны с вашей работой. Это могут быть примеры, взятые из вашей деятельности в качестве члена правления благотворительной организации, или из вашего участия в политической кампании, или, возможно, из вашего опыта руководства объединением местных жителей. При этом ваша основная задача — вспомнить случаи вашего успеха в качестве лидера.

* Бакингом М, Клифтон Д. Добейся максимума. Самые сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. — М. : Альпина Паблишер, 2012. *Прим ред.*

*Инструмент 2***АНАЛИЗ УСПЕХОВ В ЛИДЕРСТВЕ**

Рекомендации. Вспомните те времена, когда вы демонстрировали высокую эффективность лидерства. Запишите свои ответы на вопросы об этих историях успеха.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из анализа своих успехов в качестве лидера, вам необходимо сделать следующее.

- Проанализировать достаточное количество примеров (мы рекомендуем рассмотреть минимум три примера).
- Как можно более точно описать детали этих событий. Возможно, у вас появится необходимость попросить коллег, которым вы доверяете, помочь вам вспомнить о некоторых случаях.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 1

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 2

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 3

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 4

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

Расширение самосознания

Использование круговой обратной связи

В то время как руководители могут делать предположения относительно своих успехов на основании определенных фактов, работодатели и сотрудники испытывают реальность.

Human R2000, ежегодное периодическое издание по проблемам трудовых ресурсов

Получение релевантной информации от окружающих по каналам обратной связи — это один из самых эффективных способов повышения самосознания.

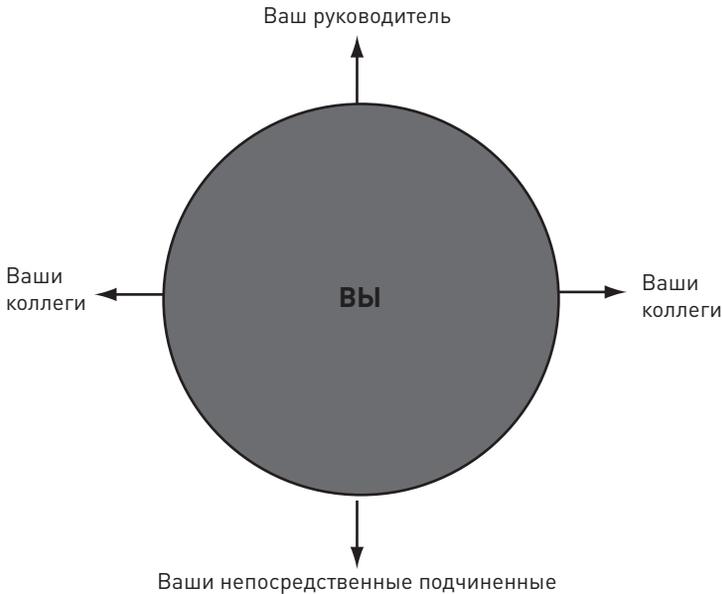
Во многих случаях люди рассматривают обратную связь как негативный процесс, который сводится только к передаче информации об их *слабых сторонах*, а также о *качествах, которые им необходимо развить*. Поскольку негативная информация не представляет собой большой ценности, в концепции пятигранного лидерства делаются совсем другие акценты.

Обратная связь может стать одним из самых полезных инструментов получения достоверной, исчерпывающей информации, которая поможет нам понять, какими *сильными качествами* мы обладаем. Многие из нас либо совсем ничего не знают о своих важнейших сильных качествах, либо недооценивают их. Информация, полученная от окружающих по каналам обратной связи, помогает нам увидеть эти качества.

На протяжении последнего десятилетия в организациях все чаще используется так называемая «обратная связь на 360°», или «круговая обратная связь» (при образовании этого термина использована аналогия с компасом). Как показано на рис. 4.6, для получения наиболее полной и точной картины свойственных вам сильных качеств необходимо, чтобы информация поступала по каналам обратной связи из самых разных источников — не только от непосредственного руководителя, но и от коллег по работе, и от непосредственных подчиненных. Кроме того, полезно попросить о предоставлении соответствующей информации бывших коллег и подчиненных, особенно в случае изменения контекста лидерства.

Особое внимание следует уделить получению информации от тех людей, которых прямо затрагивают ваши методы руководства — другими словами, от ваших непосредственных подчиненных.

Рис. 4.6. Динамика круговой обратной связи



Для того чтобы обеспечить максимальную эффективность процесса получения информации методом круговой обратной связи, целесообразно придерживаться следующих рекомендаций.

1. Убедитесь в том, что в качестве источника информации вы избрали людей, которые знают ваши методы руководства достаточно хорошо для того, чтобы дать достоверную оценку ваших сильных качеств.
2. Попросите достаточное количество людей предоставить соответствующую информацию, чтобы вы могли увидеть закономерности и исключить из рассмотрения отклонения от нормы (мы рекомендуем обратиться минимум к двум коллегам (сослуживцам) и к четырем непосредственным подчиненным). Вы можете обратиться к этим людям с просьбой, сказав, например, следующее: «Я читаю очень

интересную книгу о лидерстве. В ней руководителю предлагается составить более полное представление о своих лидерских качествах, для чего ему необходимо узнать мнение о стиле его руководства нескольких знакомых людей. Не будете ли вы столь любезны уделить 10–15 минут заполнению следующей анкеты и прислать ее мне? Поскольку эта информация предназначена исключительно для меня лично, я был бы очень благодарен, если бы вы ответили на перечисленные вопросы как можно более откровенно».

3. Если вы думаете, что людям будет трудно представить свои комментарии в письменном виде, вы можете попросить их ответить на некоторые вопросы в устной форме. Постарайтесь убедить их в том, что предоставленная ими информация будет доступна только вам лично и не будет упоминаться в присутствии других людей. И не забудьте сдержать свое слово!
4. Не включайте в список только тех своих знакомых, которые скажут вам то, что вы хотите услышать; попросите прокомментировать ваш стиль руководства людей, которые будут честны с вами.

Попытки получить информацию о себе по каналам обратной связи свидетельствуют о способности человека воспринимать мнение окружающих о себе. Способность понять и проанализировать эту информацию, а также способность адекватно отреагировать на нее, свидетельствует о его мудрости.

*Стивен Кови, «Главное внимание главным вещам.
Жить, любить, учиться
и оставить наследие»*

Занесите имена людей, способных, по вашему мнению, предоставить вам наиболее ценную для вас информацию, в таблицу «Инструмент 3».

Для того чтобы облегчить процесс получения информации методом круговой обратной связи, используйте анкету, обозначенную далее как Инструмент 4. Вы можете сделать несколько копий этой анкеты и раздать их людям, к которым вы обратились с просьбой о предоставлении информации. Эта анкета* доступна также в виде загружаемого PDF-файла на нашем сайте www.5DLeadership.com.

* На английском языке. Прим. перев.

Инструмент 4

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПО МЕТОДУ КРУГОВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Кому _____ Вернуть до _____

Рекомендации. Пожалуйста, уделите несколько минут своего времени тому, чтобы заполнить эту анкету и вернуть ее к сроку, указанному выше. Эта информация предназначена для моего личного пользования, поэтому я был бы благодарен, если бы Вы ответили на вопросы анкеты как можно более откровенно.

1. Что я делаю лучше всего как руководитель?
2. Каковы мои самые лучшие личные качества как руководителя?
3. Оцените эффективность моих действий как руководителя по всем пяти измерениям лидерства, перечисленным ниже. Рейтинг 5 соответствует вашей самой высокой оценке моих лидерских качеств; рейтинг 1 присваивается тем моим качествам, которые вы считаете самыми слабыми.

Грань лидерства**Рейтинг****Директивное управление**

Концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения нужного результата.

Видение перспектив

Формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до сведения рядовых сотрудников.

Вовлечение сотрудников

Привлечение рядовых сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений, или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или с использованием обоих методов.

Формирование отношений	Построение и поддержание гармоничных отношений: 1) между лидером и каждым сотрудником; 2) между самими сотрудниками.	_____
Коучинг	Раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей и ценностей сотрудника в соответствие с целями и ценностями компании.	_____

СПИСОК СИЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ, СОСТАВЛЕННЫЙ НА ОСНОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА КРУГОВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____
21. _____
22. _____
23. _____
24. _____
25. _____

Если вы выполнили все предыдущие шаги, изложенные выше в данной главе, вы, возможно, удовлетворены новым уровнем понимания своих сильных лидерских качеств. Если же вы испытываете потребность в дальнейшем изучении своих сильных сторон, то можете использовать для этого другие методы оценки. Рекомендации по применению этих методов изложены в приложении В.

Общая картина самосознания

Сводная таблица лидерских качеств

К таблице, обозначенной ниже как Инструмент 5, вы еще не раз будете возвращаться по мере работы над оставшейся частью книги. В этой таблице в удобной форме отображен краткий перечень свойственных вам сильных лидерских качеств. Эти качества представляют собой основной фактор эффективного применения подхода (подходов) к лидерству, наиболее уместного в соответствующей ситуации. Кроме того, знание собственных сильных качеств поможет вам определить те *границы лидерства, которые наиболее естественны для вас* (более подробно эта тема рассматривается в следующей главе).

Прежде чем продолжить чтение книги, уделите несколько минут заполнению представленной ниже таблицы. Даже если вы намерены воспользоваться дополнительными методами оценки своих лидерских качеств, описанными в приложении В, мы предлагаем вам составить предварительный вариант краткого обзора свойственных вам сильных лидерских качеств на основании той информации, которой вы располагаете сейчас. В случае необходимости вы можете исправить этот вариант на основании результатов применения других инструментов оценки.

Инструмент 5

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Рекомендации. Заполните таблицу, выполнив следующие действия.

Проанализируйте списки сильных лидерских качеств, составленные на основании результатов анкет: Инструмент 1, Инструмент 2 и Инструмент 4.

Просматривая эти списки, попытайтесь определить, какие из лидерских качеств свойственны вам в наибольшей степени. Обратите особое внимание на те характеристики, которые встречаются во всех трех списках.

В правой колонке напротив каждого сильного качества укажите, каких результатов вам чаще всего удавалось добиться посредством использования этого качества. Например, если одним из ваших сильных качеств является чувство юмора, подумайте над следующими вопросами: помогает ли вам это качество разрядить напряженную атмосферу, возникающую в конфликтных ситуациях; позволяет ли ваше чувство юмора повысить моральный дух в коллективе, когда люди испытывают скуку или разочарование; помогает ли оно людям снять напряжение, когда им приходится выполнять свою работу в трудных условиях.

Ваши лидерские качества	Типичные результаты применения соответствующего качества
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____
11. _____	_____
12. _____	_____

Вывод

Теперь, когда вы гораздо лучше осведомлены о свойственных вам сильных лидерских качествах, перейдем к изучению следующей главы, в которой описываются методы определения подходов к лидерству, более всего соответствующие вашим естественным наклонностям.