

Раздел 2.

Лидер, познай себя.

Введение	стр. 2-3
Материалы для чтения	
Де Суза, Энтони "Быть лидером", главы 3,5 "Лидер, познай себя"	стр. 4-16 стр. 17-27
Лекции	стр. 28-46

СНАЧАЛА изучите три материала для чтения, начиная со страницы 4, а затем начните отвечать на вопросы учебника, начинающиеся с лекции Джима Энгела (курсивом) на стр. 28.

Отзывы	стр. 47
---------------	----------------

Задачи.

В этом разделе вы:

Получите представление о диапазоне изменения стилей руководства (лидерства) в зависимости от происхождения, образования, темперамента и культуры человека.

Проанализируете свой собственный стиль в работе с другими, выявите положительные модели руководства, и проясните ситуации, в которых вы могли бы явиться источником напряжения атмосферы.

Разовьете способность, по мере взаимодействия, оценивать стили руководства других людей, при этом фокусируясь на потенциальных источниках конфликтов.

Разовьете чувствительность к способам изменения своего собственного стиля руководства для достижения оптимальных результатов в работе с различными категориями людей.

Введение.

Вы начинаете изучение шестого раздела курса под названием *Лидерство: Продуктивное Использование Сильных Сторон Личности*. Курс направлен на развитие ваших способностей как лидера путем выявления данных Господом даров и побуждения остальных, используя пример Христа. Мы верим, что Господь использует этот курс, чтобы помочь Вам стать более эффективным лидером. На это наша надежда и об этом - молитва.

Метод.

Интернет-формат. Мы снабдили Вас материалами для чтения, необходимыми для завершения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях. В конце введения вы найдете информацию по другим курсам, а также - альтернативные варианты форматов курса.

Лекции:

Лекционная часть настоящего курса взята из записанных на кассеты уроков докторов Джеймса Ф. Ангела, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Джеймса Ангела, набранные курсивом.

Д-р Джеймс Ф. Ангел хорошо известен в кругах евангелистов по всему миру. В настоящее время он работает в Восточном колледже, где является ведущим профессором в сфере программ для выпускников по экономическому развитию. Мр. Ангел также выполняет обязанности президента "Девелопмент Ассоушиэйтс Интернэйшэнл" (ДАИ), движения, фокусирующемся на развитии лидерства в зоне охвата организации под названием "Две трети Земного шара". Он также является исполнительным директором ее образовательного крыла: Центра Организационного Усовершенствования (ЦОУ) в Восточном колледже.

Д-р Ангел получил признание за свои труды в областях стратегии сети всемирных миссионерских организаций, евангелизации и финансового управления. Но, пожалуй, наиболее известен он так называемой "шкалой Ангела", формализующей стадии процесса принятия решений в духовной сфере. Первой из многих его работ (в соавторстве в Уилом Нортонем) была "Что случилось с урожаем?" - книга, давшая толчок современному объектно-ориентированному стилю благовестия и ученичества. Одна из последних его публикаций, "Туманное будущее", - широко цитируемая работа о перспективах североамериканских международных религиозных миссий.

На протяжении последних 28 лет задачей первостепенной важности для д-ра Ангела было соблюдение целостности и повышение эффективности работы христианских лидеров в "Двух третях Земного шара". Опыт г-на Ангела включает работу консультантом/инструктором с сотнями христианских организаций в более чем 70 странах мира.

"Девелопмент Ассоушиэйтс Интернэйшэнл" (ДАИ), основателем которой он является, претерпела быстрый рост благодаря уникальной комбинации библейской программы, приближенной к реальности во всех аспектах христианского лидерства, и практического наставничества.

Дополнительные курсы, предлагаемые Центром организационного усовершенствования:**"Сначала необходимое: Царство Божие".**

Теоретические основы служения.

"Создавая пространство для Бога: Духовное формирование христианских лидеров".

Чистота личности и духовная дисциплина.

"Преумножая урожай: построение эффективного служения, следуя примеру Иисуса".

Учимся думать и планировать стратегически.

Альтернативные форматы курса.

Учебник и аудиокассета. Методология этого формата может быть для вас несколько новой. В этом случае Вам нет необходимости посещать занятия, и вы можете учиться там, где живете или работаете. Вы не делаете конспектов лекций, а читаете учебник, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы из учебника. Для проверки полученных знаний вам необходимо будет слушать кассету, как правило, не более 10 минут. Этот метод уникален в том смысле, что является дистанционным, и в то же время - очень интерактивным. Мы надеемся, что вы многому научитесь, ибо имеете возможность применять изучаемый материал в своей жизни и работе.

Интернет - формат (данный формат). В этом формате мы предоставили вам материал для чтения, необходимый для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях.

Адрес Центра Организационного Усовершенствования в Восточном колледже:

COE at Eastern Colledge
1300 Eagle Road
St. Davids, PA 19087

Тел: 610-341-1566; Факс: 610-341-5910; Электронная почта: dai_coe@eastern.edu

Стили руководства.

Энтони Де Суза

Быть лидером.

Лидерство предусматривает взаимосвязь трех элементов:

1. Качества, навыки и потребности лидера.
2. Нужды и ожидания коллектива.
3. Требования или необходимые условия ситуации.

Из этих взаимосвязей следует, что ни один из стилей руководства не является универсальным. Лучшим стилем является наиболее подходящий в данной ситуации.

Задачей руководства (лидерства) является удовлетворение первостепенных потребностей и ожиданий коллектива посредством эффективного выполнения своих функций. Руководство является понятием ситуационным, т.е. во многом зависит от требований задачи.

Итак, стили руководства (лидерства) варьируются от коллектива к коллективу и от ситуации к ситуации. Демонстрация прямой власти обеспечивает эффективное руководство, в случае если коллектив испытывает недостаток в понимании ясности цели или направления. Когда коллективу даны ясные указания, и он хорошо функционирует, некомандные стили руководства работают более эффективно. Иногда коллективу нужна переориентация, иногда - ободрение.

Изучение лидерства в первую очередь, как процесса, а не как набора характерных черт руководителя, помогает выделить в нем две основные части: 1) ориентированную на задачу; 2) ориентированную на взаимоотношения.

Вторая часть касается поддержания коллектива (его настроения, и рабочих отношений внутри него по мере выполнения задач).

Лидерам необходимо как знать об этих частях, так и соблюдать между ними баланс, т.к. возможно достаточно легко и незаметно сместить акценты. Так, смещение в отношении задачи приводит к краткосрочной эффективности и долгосрочным человеческим проблемам. Смещение же в сторону поддержания взаимоотношений в коллективе может вызвать пренебрежение поставленной задачей.

Дилемма лидерства.

Лидеры часто испытывают дилемму между состоянием уверенности и боязни- сочетания, в основе которого лежит их жизненный опыт, образование и личные нужды. Такие люди, возможно, хотят быть собой, жить в мире с собой и избегать ситуаций, ставящих их в неудобное положение. Лидеры могут иметь желание максимально развивать свой потенциал, одновременно увеличивая потенциал своих подчиненных.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ

Раздел 2. Лидер, познай себя.

Лидеры также находятся в противоречивой среде социальных и организационных проблем, напряженности, ограничений и свобод.

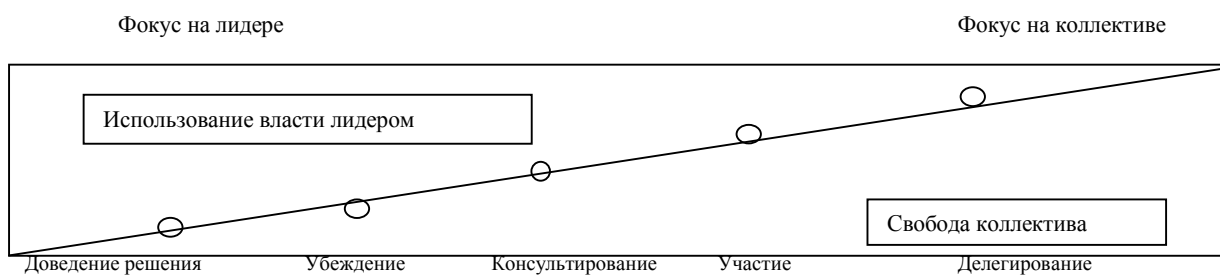
Иными словами, основная дилемма, о которой мы говорим, лежит между тем, что лидеры считают желаемым и тем, что они фактически могут сделать на практике. Эффективные лидеры часто задаются такими вопросами как: Насколько демократичным я могу быть и насколько авторитарным быть должен?

Эта основная дилемма разбивается на серии под-дилемм:

- соревнование полезно, но мы должны сотрудничать;
- наша задача - эффективно выполнить работу, *но* я должен прислушиваться ко всем точкам зрения;
- мы ограничены во времени, *но* я бы хотел коллективного принятия решений, которое этого времени требует;
- "я вижу возможность получения быстрых результатов при единоличном принятии решения, однако коллективная ответственность лучше мотивирует и приносит более жизнеспособные решения" (Этот процесс выполняет еще и образовательную функцию).

Поведение лидеров.

Давайте посмотрим на дилеммы лидерства в контексте (континууме) поведения.



Продолжая континуум в ту или иную стороны, мы получаем авторитарность, либо передачу полномочий. Авторитарный руководитель попирает систему ценностей и самоуважение подчиненных; пренебрегающий же своими полномочиями попирает саму концепцию лидерства и таким образом, - результаты работы.

То, как лидеры используют свою власть, влияет как на продуктивность коллектива, так и на свободу подчиненных. При умеренном использовании власти члены коллектива получают больше свободы в принятии решений, и наоборот.

Диаграмма (см. выше) связывает различные виды поведения лидеров с балансом власти между ними и членами коллектива. Поведение лидера может варьироваться от эгоцентристского до ориентированного на коллектив, в зависимости от того, чья оценка проблемы, интересы, опыт и мотивация влияют на принятие решения.

Давайте разберем пять типичных схем лидерства.

1. *Ультимативность*. Руководитель (лидер) выявляет проблему, варианты решений, выбирает из них одно и доводит его до сведения подчиненных. Он может привлечь во внимание точки зрения подчиненных, но напрямую в принятии решения они участия не принимают.
2. *Убеждение*. Руководитель принимает решение и пытается убедить членов коллектива с ним согласиться.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ

Раздел 2. Лидер, познай себя.

При этом он указывает, что принял во внимание цели организации, интересы коллектива и даже подчеркивает, как его члены выиграют от принятия решения.

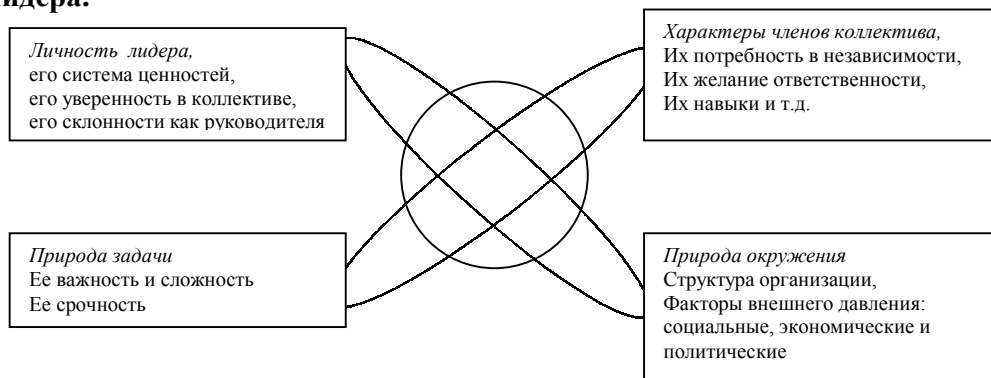
3. *Консультирование.* В этом случае члены коллектива с самого начала имеют возможность влиять на процесс принятия решения. Руководители выносят проблемы и их предпосылки на обсуждение, приглашая членов коллектива обсудить альтернативные действия, после чего выбирают оптимальные решения.

4. *Участие.* Руководители принимают участие в обсуждении, предварительно согласившись принять любое решение, выработанное коллективом.

5. *Делегирование.* Руководитель определяет границы, решения проблемы или выполняться задание, а затем передает задачу коллективу.

Факторы, влияющие на стили руководства. Поведенческие модели лидеров определяются четырьмя важными источниками, взаимосвязи и влияние которых на стили лидерства отображены на нижеследующей диаграмме.

Личность лидера.



1. *Система ценностей.* Какова уверенность руководителей в том, что каждому члену коллектива следует участвовать в принятии решений? Насколько сильно они убеждены, что лицам, избранным или назначенным на руководящие посты следует лично брать на себя бремя ответственности? Как соотносятся в их системе ценностей организационная эффективность и личный рост подчиненных?

2. *Уверенность в членах коллектива.* Лидеры различаются также по своему доверию людям. После анализа знаний и компетентности коллектива в решении проблем, лидер может (оправдано или нет) в большей степени положиться на себя.

3. *Склонности лидера.* Лидеры различаются по способу наиболее комфортного функционирования. Указывающие лидеры, например, легко издают приказы и разрешают проблемы. Другие же лучше управляются в команде, где они постоянно делегируют часть своих функций подчиненным.

4. *Чувство безопасности в неопределенных ситуациях.* Руководители, ослабляющие контроль над процессом принятия решения, уменьшают предсказуемость результата. Лидеры, желающие большей предсказуемости и стабильности, гораздо более вероятно будут "указывать" и "взыскивать", нежели "присоединяться". Социологи все более и более склонны рассматривать "терпимость к двусмысленности" как ключ к методологии решения проблем.



Характеры членов коллектива

Характеры членов коллектива.

Прежде, чем принять решение о том, как руководить коллективом, лидеру необходимо понять влияние фактора различия в характерах его членов. Обычно руководители дают коллективам большую степень свободы при наличии следующих факторов:

- наличие у членов коллектива относительно высокой потребности в независимости;
- наличие у членов коллектива готовности к принятию ответственности;
- относительно высокая "толерантность к двусмысленности";
- заинтересованность в проблеме и понимание ее важности;
- понимание и следование целям организации;
- наличие необходимых знаний и опыта для решения проблемы;
- желание принимать участие в процессе принятия решения.

Природа задачи.

К факторам высокого давления на руководителей относятся:

1. *Сами проблемы.* Есть ли у членов коллектива необходимые знания? Требуется ли сложность проблемы особого опыта, способностей или же единоличного решения?

2. *Фактор времени.* Чем больше лидер чувствует необходимость срочного принятия того или иного решения, тем труднее ему торопить своих подчиненных. Ситуации, требующие немедленных решений вполне возможны, однако некоторые организации в принципе работают в состоянии кризиса или, так называемого, "форс-мажорного программирования".



Природа среды.

1. *Структура организации.* В организациях, так же, как и у отдельных людей существуют ценности и традиции, оказывающие влияние на сотрудников. Эти ценности и традиции доводятся до людей целым рядом способов, включая положения о политике организации, публичные заявления и должностные инструкции. Некоторые компании делают большой акцент на способность руководителей эффективно работать с людьми.

2. *Внешнее давление.* Факторы давления включают социальные, политические, экономические ситуации и даже влияние профсоюзов.

Долгосрочные цели и стратегия.

Решая каждодневные проблемы, лидеры, как правило, ограничены в своем выборе моделей руководства. В то же время они могут принимать во внимание некоторые из рассмотренных выше факторов как средства контроля над ситуацией, особенно в контексте долгосрочных целей. По мере перехода от тактики решения срочных проблем к долгосрочным стратегиям развития организации, лидерам необходимо расставить приоритеты для таких задач как:

- поднятие уровня мотивации членов коллектива;
- повышение качества всех принимаемых решений;
- развитие командного духа и морали;
- продвижение индивидуального развития членов коллектива;

- повышение готовности коллектива к принятию изменений.

Наиболее вероятен успех в достижении этих целей при руководстве, ориентированном на человеческий фактор. Успешные лидеры чувствительны к факторам влияния в различных ситуациях и тщательно оценивают те из них, которые определяют их поведение и стиль руководства.

Каким образом мы можем оценить эффективность того или иного стиля руководства? Существует высказывание: "успешного руководителя нельзя охарактеризовать ни как строгого, ни как либерального, а скорее как поддерживающего баланс между аккуратной оценкой факторов, определяющих поведение в той или иной ситуации, и способностью соответствующим образом себя вести. Проницательность и гибкость позволяют им избежать дилемм в руководстве".

Упражнение. Проверьте стиль своего руководства.

1. Обращаясь к своему поведению как лидера за недавний период, к какому стилю руководства Вы прибегали наиболее часто: ультимативному, убеждающему, консультирующему, участвующему или делегирующему (у-у-к-у-д)?
2. Что больше влияет на ваш стиль вашего руководства: личностные мотивы, коллективные или же условия ситуации? Пытались ли вы пренебречь каким-либо из этих факторов?
3. Даете ли вы обычно членам вашего коллектива знать, как вы собираетесь использовать ваши полномочия руководителя, и какое влияние они будут иметь на принятие конкретного решения?
4. Какое внимание вы уделяете долгосрочным задачам (повышенная мотивация, индивидуальное развитие и работа в команде) при выборе стиля руководства?
5. Насколько хорошо вы знаете об ожиданиях тех, кем руководите? Считаете ли вы возможной как положительную, так и отрицательную критику своего руководства?
6. Когда вы оказываетесь в роли обычного члена коллектива, какой стиль руководства стимулирует вас на наилучшую работу?
7. Сравнивая свой теперешний стиль руководства с предшествующим, какую тенденцию относительно последовательности у-у-к-у-д (см. 1 пункт) вы можете проследить? Если произошло смещение в сторону автократии или, наоборот, - в сторону коллектива, то какова, по-вашему, основная причина такого изменения?

Контрастирующие стили лидерства.

Давайте, сравним стили лидерства. Наилучшим образом мы можем это сделать, сопоставив два противоположных стиля: авторитарный и демократический (стиль участия). Авторитарному стилю присущи некоторые характеристики, которые мы можем суммировать, сказав, что его обладатели:

- 1) как правило, волевые, доминирующие и в некоторой степени агрессивные;
- 2) должны идти своим путем, который им часто кажется единственным;
- 3) смотрят на подчиненных больше как на функциональные единицы, нежели личности, и лучший подчиненный, по их мнению, следует указаниям, не задавая вопросов;
- 4) обычно не готовы выслушивать взгляды и предложения других (хотя могут делать вид), если они расходятся с их собственными;
- 5) не поощряют равноправных взаимоотношений (как взрослого человека ко взрослому) с подчиненными, и, как правило, не позволяют себе сближаться с ними. Лидеры этого типа также не поощряют сближения между подчиненными, ибо такие содружества (как они их понимают) представляют потенциальную опасность для их влияния.
- 6) Имеют деловое и ориентированное на задачу отношение. Работа для них - прежде всего.
- 7) Неудовлетворительные результаты работы приписывают неспособности других правильно выполнять указания.

Следующий монолог описывает позицию авторитарных лидеров:

"Я лучше знаю, что здесь надо делать. Я лучше подготовлен, информирован и более опытен, чем кто бы то ни было в этой организации. Коллектив предъявляет ко мне соответствующие требования. Это, в конце концов, входит в мои обязанности как руководителя. В связи с тем, что я не могу сделать всего сам, для выполнения намеченного мне нужна помощь коллектива, а не его идеи и планы. О мыслительном процессе я могу позаботиться, кроме того, я и делаю больше, чем мне положено, так что мне нужна помощь подчиненных. Я предполагаю, что мне придется выслушивать их. В настоящее время от меня ожидается и это. Однако я не думаю услышать нечто новое и совершенно уверен, что, в конце концов, будет по-моему. Конечно же, я смогу справиться как с совещанием, так и с ходом работ. В конце концов, повестка дня разработана мной, и я уже продумал в ней каждый пункт. Я также буду прекращать возникающие диспуты, коль скоро важна работа, мы не можем задерживаться на мелкие личные споры. Это была бы пустая трата времени. Лучше держать свои чувства при себе".

Члену коллектива, управляемого данным лидером, хочет он того или нет, приходится смотреть на ситуацию следующим образом:

"Лидер, действительно, является представителем коллектива. Он обычно берет на себя все обсуждения и все планирование. Ему лишь нужно наше одобрение и сотрудничество. У него, действительно, хорошие рекомендации, больше опыта и компетенции, чем у меня, и он, похоже, принимает наши насущные интересы близко к сердцу.

Во время совещаний он не любит зря тратить время. Не будучи очень привлекательным человеком, он всегда готов помочь любому из нас в любое время и независимо от серьезности проблемы.

С одной стороны я счастлив, что лидер берет на себя всю ответственность за коллектив. Это дает мне в большей или меньшей степени возможность делать то, что я хочу, при условии выполнения моей работы. И я полагаю, он великодушен в ее поощрении, т.к. это является комплиментом его руководству в глазах сторонних наблюдателей. Однако в то же время и, я думаю по этой же причине, он обрушивается на нас, когда мы совершаем ошибки или, по его мнению, не оправдываем ожиданий. Иногда во мне возникает *сопротивление* этому чувству отсутствия значимости и участия. Я бы хотел высказываться и даже не соглашаться с руководителем, потому что он не всегда прав, но в то же время, я не уверен, что это вызвало бы резонанс в коллективе. Проводя много времени в обсуждениях начальника и его методов вне совещаний, мы превращаемся в ягнят при его появлении. Я полагаю, это потому, что мы не хотим его обидеть и разочаровать. Таким образом, положение дел остается прежним".

Лидеры, имеющие демократический или стиль участия могут быть охарактеризованы следующим образом.

1. Как правило, они в равной степени озабочены эффективностью коллектива и выполнением задачи.
2. Они поощряют членов коллектива к выражению их идей и чувств, т.к. по их убеждению, подобная атмосфера ведет к проявлению творчества и более высокой приверженности работе.
3. При наличии напряженности или конфликтов, такие лидеры "выпускают их на поверхность", чтобы получить помощь коллектива в разрешении проблем и разрядке напряженности.
4. Поощряются как совместная постановка целей, так и коллективное принятие решений.
5. Политика организации редко устанавливается без объяснения ее причин, и, по возможности, выносятся на обсуждение для критики и предложений.
6. Лидеры этого типа считают, что ответственность за выполнение задачи лежит в равной степени на них и на коллективе, что они и пытаются довести до его членов.
7. При наличии соответствующих способностей членам коллектива дается высокая степень свободы.
8. Такие руководители находятся в поиске лучших путей реализации намеченного, а потому принимают изменения, если чувствуют их необходимость для большей эффективности.
9. Они верят в плодотворность коллективной работы и в то, что группа позитивно настроенных людей, работающих вместе, имеет более высокий потенциал, нежели совокупный потенциал ее членов, работающих по отдельности.

Нижеследующий монолог характеризует эту категорию лидеров.

"Я придаю большое значение качественным и творческим решениям, принятым сплоченным коллективом в результате действительного *понимания и поиска*. Слушая, я пытаюсь выявить идеи и мнения, отличающиеся от моего собственного.

У меня есть твердые убеждения, но я также *готов* к обоснованным изменениям в свете качественных идей.

Я понимаю, что каким бы компетентным и опытным ни был, я могу не иметь всей нужной информации и уж точно не имею всего опыта коллектива. Я всегда *готов учиться*. При возникновении *конфликтов* я делаю все от меня зависящее с помощью коллектива для выявления их сути и источников. Будучи раздраженным чем - то или кем-то, я сдерживаюсь и пытаюсь разобраться, что же происходит у меня внутри. Я пытаюсь поддерживать чувство юмора.

Я прилагаю большие усилия для коллективной работы, т.к. твердо верю в ее эффективность".

Член подобного коллектива рассуждал бы следующим образом:

"Я считаю членов нашего коллектива дружелюбными и сотрудничающими, включая руководителя. Мы все объединены тем, что делаем и общностью коллектива. Наряду с инициативой и творчеством, у нас развился истинно командный дух. Наш руководитель поощряет нас в постоянном поиске новых и лучших путей.

Насколько это возможно, мы стараемся прийти к групповому консенсусу в принятии решений и постановке целей. Мы разделяем друг с другом как успехи, так и неудачи. Работая в коллективе, мы неоднократно испытывали "цикл успеха".

Тот же работник может следующим образом рассуждать над "циклом успеха":

"Приверженность всех и каждого члена коллектива в отдельности к выполняемой работе ведут:

- ко *взаимным попыткам* его членов в поиске лучшего способа выполнения заданий, в свою очередь ведущего к
- чувству *разделенного успеха* в достижении целей, а отсюда к
- *уверенности* в коллективном потенциале и - назад к
- обновленному чувству приверженности коллективу и его текущим задачам. В таком случае, вам нравится атмосфера, и вы находите свою роль интересной и многообещающей".



1. Динамические достижения.

К типичному поведению влиятельных и активных лидеров относится то, что они тратят минимум времени на планирование и принятие решений и предпочитают находиться на переднем крае событий. Они делегируют своим подчиненным полномочия по принятию решений, однако не оказывают помощи в достижении желаемого результата.

Образ мыслей подобных лидеров отражен в нижеследующем монологе.

"Большинство людей тратят слишком много своего времени, волнуясь по поводу принятия решения, а в процессе - еще и время других.

Люди обычно терпят неудачи из-за нерешительности. Я являюсь сторонником принятия решения, правильного или неправильного, а затем - немедленного перехода к действию. Я не трачу время на "заигрывания" со своими сотрудниками, т.к. знаю, что они способны самостоятельно принимать решения. Я верю в действия и не терплю промедлений. Мой девиз: "действуйте, даже если это неправильно", и поверьте, такой подход работает.

Упражнение. Проверьте свое поведение как лидера.

Это упражнение основано на исследованиях видов поведения лидеров Д.К. Уофффорда.

Каждое утверждение упражнения отражает подход, обуславливающий поведение лидера. Вы можете увидеть применимость одного или более пунктов к вашему поведению.

На данном этапе для Вас было бы полезно прояснить свои собственные склонности и поступки. Итак, в нижеследующем вопроснике Вы увидите ряд утверждений, описывающих поведение лидера. Поставьте галочку рядом со словом "Да", если Вы согласны и - рядом со словом "Нет", если утверждение не соответствует Вашему стилю. Ваши ответы не являются правильными или неправильными, - они просто определяют вашу склонность, как лидера, к тому или иному стилю поведения.

Да	Нет	1. Люди считают меня агрессивным
Да	Нет	2. В оценке работы своих подчиненных руководители должны быть осведомлены об основных этапах их деятельности, не вдаваясь в детали.
Да	Нет	3. Объемные задания подчиненным необходимо давать лишь с уверенностью, что работа будет выполнена должным образом.
Да	Нет	4. Лидерам следует поощрять подчиненных на постановку перед собой конкретных целей, нежели слишком общих.
Да	Нет	5. Обычно я не планирую свою работу больше, чем на неделю вперед.
Да	Нет	6. Люди моего положения обычно хорошо оплачиваются благодаря своему образованию, опыту и приносимому вкладу.
Да	Нет	7. Собрания должны проходить официально и предметно.
Да	Нет	8. Я считаю, что быстрота действий более важна, чем длительное планирование.
Да	Нет	9. Благодаря моему стилю работы люди считают меня жестким лидером, по сравнению с другими.
Да	Нет	10. Руководителям необходимо поддерживать своих подчиненных только тогда, когда они правы.

3. Личная власть.

Лидерам, наслаждающимся использованием власти, присущи нижеприведенные поведенческие модели. В руководстве подчиненными они сильно полагаются на свои полномочия. Такие лидеры продвигают свою точку зрения в коллективе, претворяя в жизнь прежде всего свои идеи, требуя выполнения своих желаний и прибегая к постоянному контролю над подчиненными на основе своих суждений и мер.

Для подобного типа лидеров был бы типичен такой монолог:

"Проблема сегодняшних лидеров в том, что они не требуют к себе уважения. Они думают, что им необходимо заручиться одобрением каждого для принятия решения. В моей организации все знают, кто является ответственным лицом. Конечно, я прислушиваюсь к мнению подчиненных, но, прежде всего они должны выслушать мое мнение, и право окончательного решения остается за мной. На мне лежит ответственность за получение результатов и именно этим я и занимаюсь".

Да	Нет	11. Лидеры должны часто прибегать к своим полномочиям, чтобы убедиться в точности следования своим указаниям.
Да	Нет	12. Лидеры должны быть центром внимания при возникновении разногласий.
Да	Нет	13. Лидеры должны настаивать на первоочередном воплощении своих идей.
Да	Нет	14. Лидерам необходимо требовать, чтобы с их желаниями считались.
Да	Нет	15. На недостаточно хороших работников необходимо воздействовать.
Да	Нет	16. Лидерам следует в большой степени направлять и контролировать коллектив.
Да	Нет	17. Неадекватную работу своих подчиненных необходимо критиковать.
Да	Нет	18. Лидерам необходимо настаивать на скрупулезном следовании их подчиненными стандартным инструкциям, получаемым свыше.
Да	Нет	19. Лидерам необходимо давать своим подчиненным конкретные задания.
Да	Нет	20. У лидеров часто возникает необходимость твердого руководства.

4. Личное взаимодействие.

Обычно лидеры, желающие дружеских отношений со своими подчиненными, неофициальны, просты и разговорчивы. Члены коллектива с готовностью становятся их друзьями.

Монолог такого лидера звучал бы следующим образом:

"Наиболее важный ингредиент любой организации - это люди. Если люди довольны, то остальное приложится. Я специально нахожу время, чтобы прийти к своим подчиненным и поговорить с ними, выслушать их проблемы, а это много для них значит. Многие из них - мои друзья. Мне нравятся такие отношения.

Да	Нет	21. Совещания должны носить неформальный характер и включать непроизвольные обсуждения.
Да	Нет	22. Лидерам необходимо проводить много времени в консультировании и простых разговорах со своими людьми.
Да	Нет	23. Лидерам следует устанавливать дружеские отношения со своими подчиненными.
Да	Нет	24. Лидерам необходимо участвовать в делах коллектива подчиненных.
Да	Нет	25. Когда люди приходят ко мне с проблемами, я проникаюсь их чувствами и иногда даю индивидуальные советы, основанные на опыте.
Да	Нет	26. При возникновении конфликта я пытаюсь разрешить его в беседе.
Да	Нет	27. Лидерам часто следует уступать мнению коллектива.
Да	Нет	28. Лидерам необходимо всегда оказывать поддержку своим подчиненным.
Да	Нет	29. При решении важных вопросов лидерам необходимо заручаться поддержкой своих подчиненных.
Да	Нет	30. Не стоит пересматривать решения других, даже если качество их оставляет желать лучшего.

4. Коллективная работа и порядок.

Лидеры-сторонники командной работы, коллективного руководства общего успеха, обычно ведут себя аккуратно, а именно: осуществляют тщательное планирование, имеют систематический и организованный подход к проблемам и делают хорошую работу.

Таким был бы их монолог:

"Я предпочитаю осуществлять важные решения с помощью своего коллектива. Мы регулярно встречаемся, и выявление сути проблемы не занимает у нас много времени. Это подчеркивает коллективность нашей работы. Я провожу большую часть своего времени, составляя план действий на будущее.

Да	Нет	31. Лидерам следует осуществлять большую часть процесса принятия решений посредством регулярных совещаний.
Да	Нет	32. Формализованный список вопросов для рассмотрения значительно увеличивает эффективность совещаний.
Да	Нет	33. Коллективные цели более важны, чем индивидуальные.
Да	Нет	34. Руководителям необходимо осуществлять планирование аккуратно и основательно.

- | | | |
|----|-----|--|
| Да | Нет | 35. Моя работа отточена и хорошо организована. |
| Да | Нет | 36. Я применяю к своей работе системный подход. |
| Да | Нет | 37. Я очень тактичен с окружающими. |
| Да | Нет | 38. Лидерам необходимо проводить много времени в планировании и организации своей работы. |
| Да | Нет | 39. На вопросы о своей работе я отвечаю твердо и исчерпывающе. |
| Да | Нет | 40. Лидерам необходимо настаивать на получении всей необходимой для принятия решения информации. |

Лидер познай себя.

Беспокойство Виктора Оско по поводу его способности быть эффективным лидером Кингдом Сайнпост Министриз существенно возросло, когда в понедельник он приехал в свой офис. Нагнав его у самого входа в здание и едва переводя дыхание, Стелла Сэйдж выпалила: "Бонг Ким (директор по производству) снова вышел на тропу войны. Он узнал, что совет директоров не одобрил приобретения для него нового принтера и теперь собирается выместить свои старые угрозы на подчиненных".

Как и следовало ожидать, Ким, миссионер ВАГ, командированный в КСМ, уже сидел в офисе Генерального директора. Его напускная азиатская вежливость и почтительность быстро испарялись по мере того, как он изливал растущее чувство неудовлетворенности тем, как делаются в этой стране дела. Всем был слышен его крик: "Что происходит с Вами и с советом?! Если вы хотите иметь качественный продукт, вам надо слушать меня и снабжать всем необходимым"!

Виктор знал, что Ким был прав, и он был искренне благодарен за те результаты, которые тому удавалось получать на безнадежно устаревшем оборудовании. Однако он также понимал, что стоимость этого принтера эквивалентна увольнению одного из членов персонала, а такую цену Виктор платить не хотел. Осторожно указав на это Киму, он увидел, что тот не хочет уступать. Оско мог понять разочарование Кима, но больше всего его беспокоило чувство досады за незаслуженное обвинение в бесчувственности, исходившее из уст представителя другой страны. Напряжение почти достигло критического, особенно принимая во внимание заявление тестя Виктора, преподобного Огулу, на вчерашнем воскресном ужине, который весьма недвусмысленно предупредил его о том, что совет директоров в скором времени ждет от Оско плана действий по возрождению роста КСМ.

Виктор - человек, который не очень хорошо себя чувствует в атмосфере межличностных конфликтов. Понимая необходимость изменений, он, в то же время, чувствует себя наиболее комфортно, выполняя указания других в тесно сотрудничающем коллективе. Более того, Виктор с гораздо большей готовностью отвечает на выражения уверенности и уважения, чем на критику и напряженность. Его стиль заключается в построении атмосферы доверия, в которой все члены коллектива могли бы продуктивно работать.

Преподобный Огулу, напротив, осуществляет контроль, не колеблясь. При возникновении напряженной ситуации, он обычно насаждает удобные ему изменения во властной авторитарной манере. Иными словами, как и большинство авторитетных лидеров страны, он руководит силой своей личности, желая видеть беспрекословное подчинение.

Виктор знает, что никогда не сможет быть лидером подобного типа, однако он уже почти освободился от натиска сомнений, парализовавших его способности. Дело в том, что через несколько минут после его прибытия пришла утренняя почта, в которой находился буклет под названием "Лидер, познай себя". Ничто в тот момент не могло обрадовать его больше.

Виктор не стал тратить время на планирование остатка дня, а отправился в свой частный офис, на внутреннем дворе отеля через улицу, о котором знали немногие.

После того, как принесли чай, Виктор откинулся на спинку кресла и открыл книгу. С самого начала автор бросал вызов всему, что знал о лидерстве Виктор, а главное тому, что лишь немногие, обладающие поразительным видением, великолепными навыками общения, экстраординарными мотивационными способностями, могут быть лидерами. Он не мог отложить книгу, пока не прочитал ее "от корки до корки".

Настроение Виктора поднималось по мере того, как он открывал для себя иную точку зрения на модель создания Творца. Люди созданы с различными способностями и темпераментами, каждый из которых поразительно дополняет остальные внутри Тела Христова. По мере того как они смешиваются и взаимодействуют в атмосфере доверия и упования на Святого Духа, развивается замечательное сотрудничество. Выражаясь коротко, **каждый, независимо от темперамента может быть лидером.**

Виктор начал с удивлением понимать, что, вообще говоря, для каждого из нас характерно сочетание четырех доминантных моделей руководства, одна из которых обычно преобладает.

1. **Дизайнер\ застройщик** - мотивирован на принятие ответственности по решению задачи претворения в жизнь изменений, направленных на более эффективную работу служителей.
2. **Влияющий мотиватор** - тип, обладающий способностью влиять и мотивировать других на совместную работу с целью достижения значительных результатов.
3. **Командный игрок**- лидер, обладающий способностью к сотрудничеству и построению взаимоотношений с целью реализации планов и видения.
4. **Реализатор** - приверженец превосходства в претворении в жизнь сложных задач.

В реальности, конечно же, личность каждого человека представляет собой сочетание черт и качеств, однако Виктор быстро понял, что оно дает возможность для взаимопонимания и более плодотворной работы.

Он заполнил короткий вопросник, прилагавшийся к буклету и вот, что он выяснил: " Я являюсь **командным игроком**, работающим наиболее эффективно при возможности организации гармоничной коллективной работы для достижения результатов. Я тот лидер, который проявляет неподдельную заботу о подчиненных и делает все, чтобы помочь им эффективно работать".

Виктор мысленно вернулся к своим лучшим пасторским дням: " Люди всегда говорили, что я был истинным последователем Христа. В то время как я читал хорошие проповеди, причиной роста церкви, все же, я думаю, было создание мной прочного коллектива".

Виктор также быстро пришел к выводу, что его замечательный тест является талантливым **дизайнером\ застройщиком**, более быстро представляющим картину в целом и берущим на себя инициативу по движению вперед.

Теперь Виктор понял, что это - большое преимущество, однако, он также увидел, что лидеры, обладающие подобным темпераментом, обычно не столь эффективны в работе с людьми.

Виктор, как никогда раньше начал осознавать, истинную значимость Тела Христова как средства координирования и объединения многообразия темпераментов в замечательную силу. Он торжествовал по поводу того, что Господь подтвердил его сильную сторону, - построение и поддержание взаимоотношений, приводящих к эффективному коллективному служению.

Размышляя о своем тесте, Виктор также понял, что у него никогда не будет такого видения, как у преподобного Огулу. К своему удивлению, он почувствовал, насколько велика была для него необходимость находиться среди имеющих лучшее видение.

К не меньшему же своему удивлению, Виктор стал гораздо больше уважать Бонг Кима, оказавшегося талантливым **реализатором**. Он понял, что подобная приверженность хорошему качеству, твердой структуре и методологии необходима для эффективного служения.

Стеллу Сэйндж, как и Фреда Менгисту (с которыми нам еще предстояло встретиться) Виктор с наибольшей вероятностью отнес к типу **вливающего мотиватора**. Оба обладали сильной, необходимой в Теле Христовом способностью влиять на людей, воодушевляя их.

"Да", - думал Виктор уходя: "Мы все нужны. Господь, спасибо за ответ на мою молитву. Я тоже могу быть лидером, оставаясь самим собой".

.....

К читателю.

Согласны ли вы с тем, что каждый из нас может быть лидером, "оставаясь самим собой"? Это является для нас отправной точкой, ибо не существует единого набора черт, качеств или стилей поведения, определяющих лидерство, как ошибочно утверждают многие авторы. Даже мирские эксперты признают обоснованность подразделения лидеров на четыре рассмотренные выше категории. Не замечательно ли быть свидетелем того, как Божья истина о Его творении возвращается на передний план, даже если мир отказывается это признавать?

Прежде, чем вы перейдете к кассете и лекционному материалу по данному разделу, ответьте, пожалуйста, на пункты вопросника на стр. 20-27. Этот вопросник представляет собой инструмент, найденный Виктором для выявления принадлежности к одному из четырех рассмотренных нами типов. Христиане по всему миру убеждаются в его освобождающем действии. Как мы уже подчеркивали, *в каждом из нас смешаны все четыре типа, однако Вам необходимо выделить доминирующий(ие).*

Мы настоятельно рекомендуем и даем Вам разрешение сделать копии для всех членов Вашего коллектива.

На основе того, что Вы узнали, а также - понимания собственной личности, ответьте на следующие вопросы:

Я бы описал себя

как _____

Для меня является желательным руководство, дающее возможность _____

Для меня желательной является рабочая атмосфера, позволяющая _____

Я лучше всего откликаюсь на обращения тех сотрудников, которые _____

Пожалуйста, держите эту форму перед собой по мере прослушивания кассеты и изучения лекционного материала.

И не забудьте прославить Господа за одно из Его уникальных творений, а именно - **за себя самого.**



Центр Организационного Превосходства

Ваш стиль работы с людьми

*Определение Вашего поведенческого стиля
и адаптация к нуждам людей.*

ИНСТРУКЦИИ.

1. Вам будут даны 4 группы по 10 предложений. Для каждого из 40 предложений обведите в кружок 1 (это **относится ко мне**), 2 (это **иногда относится ко мне**), 3 (это **ко мне не относится**). Пожалуйста, не пропускайте предложений.
2. По окончании обратитесь к таблице очков. Для каждой из категорий посчитайте количество обведенных в кружок единиц. Полученное число равно количеству Ваших очков.
3. Теперь расставьте эти четыре категории в порядке уменьшения количества обведенных единиц. Таким образом, категория с наибольшим количеством обведенных единиц будет представлять вашу доминантную тенденцию. Другие же категории с количеством обведенных единиц от пяти и более являются вторичными.

Авторское право принадлежит Восточному колледжу, США. Копирование без письменного разрешения запрещено.

Группа 1

Я представляю себе картину в целом быстрее окружающих	1	2	3
Я люблю, чтобы события происходили быстро	1	2	3
Я не очень внимателен к деталям	1	2	3
Я часто нарушаю "статус-кво"	1	2	3
При необходимости я беру дела под контроль	1	2	3
Иногда для меня тяжело быть командным игроком	1	2	3
Некоторые люди говорят, что я не очень хороший слушатель	1	2	3
Мне становится скучно, когда мое служение приобретает рутинный характер	1	2	3
Мне досадно, когда другие не принимают мои идеи	1	2	3
Я приветствую трудности и изменения	1	2	3

Группа 2

Я являюсь источником энтузиазма для окружающих меня людей	1	2	3
Лучше всего я работаю при отсутствии контроля	1	2	3
Люди для меня чаще всего превыше программ	1	2	3
Планирование времени для меня - трудная задача	1	2	3
Люди любят находиться рядом со мной	1	2	3
Я склонен принимать несогласие как личную обиду	1	2	3
Я не очень хорошо работаю с фактами и деталями	1	2	3
Я легко выражаю свои мысли и чувства	1	2	3
Лучше всего я работаю, чувствуя симпатии окружающих	1	2	3
Я способен к эффективной мотивации других на коллективную работу	1	2	3

Группа 3

Люди говорят, что я терпеливый и понимающий	1	2	3
Говорят, со мной легко общаться	1	2	3
Я - хороший слушатель	1	2	3
Люди для меня настолько же важны, насколько и служение	1	2	3
Лучше всего я работаю в атмосфере гармоничного коллектива	1	2	3
Моя эффективность наиболее высока в атмосфере стабильности.	1	2	3
Я достигаю наилучших результатов, чувствуя признательность со стороны людей.	1	2	3
Крупные изменения пугают меня	1	2	3
Мое начальство может быть уверено в моей лояльности	1	2	3
Я делаю все возможное для удовлетворения потребностей работающих со мной.	1	2	3

Группа 4

На меня можно рассчитывать при выполнении заданий	1	2	3
Одной из моих самых сильных сторон является внимательность к деталям	1	2	3
Если уж делать работу, то делать хорошо	1	2	3
Мне нужно точно знать, что от меня ожидают	1	2	3
Я не люблю принимать решения, не располагая всеми фактами	1	2	3
Мне трудно выражать свои чувства	1	2	3
Я осторожный человек, с трудом идущий на риск	1	2	3
Я люблю работать с четкими инструкциями и политикой	1	2	3
Я требователен, когда моя работа не соответствует стандартам	1	2	3
Для окружающих часто является загадкой, что у меня на уме	1	2	3

ПОДСЧЕТ ОЧКОВ

Группа 1

Ваш счет (Сколько единиц?) _____

Группа 2

Ваш счет (Сколько единиц?) _____

Группа 3

Ваш счет (Сколько единиц?) _____

Группа 4

Ваш счет (Сколько единиц?) _____

ОБЪЯСНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Группа 1. Дизайнер\ застройщик.

взятие на себя ответственности по решению задачи претворения в жизнь изменений, направленных на более эффективную работу служений.

Желательны ситуации, дающие:

свободу, полномочия, разнообразие, трудные задания, возможность продвижения и поощряющие индивидуальность.

Реагирует на окружающих наилучшим образом, когда они:

*дают прямые ответы, привержены делу и здравому смыслу
Заставляют интенсивно работать.*

Группа 2. Влияющий мотиватор.

Влияние и мотивация других на совместную работу с целью достижения значительных результатов.

Желательны ситуации, дающие:

Престиж, дружеские взаимоотношения, свобода от контроля и скрупулезности, возможность мотивации и помощи другим, свободное выражение идей.

Реагирует наилучшим образом на проявления:

Дружелюбности и демократичности; признания и приятия; поиска социальной значимости.

Группа 3. Командный игрок.

С готовностью сотрудничает с окружающими для претворения в жизнь планов и видения.

Желательны ситуации, дающие:

Индивидуальную специализацию, Коллективную работу, устоявшиеся стили работы, безопасность, ясные цели и должностные инструкции.

Реагирует наилучшим образом на:

Проявления дружелюбности, терпимости; предоставление свободы работать в своем собственном ритме; предоставление поддержки.

Группа 4. Реализатор.

Мотивирован на превосходную и детальную реализацию планов и видений.

Желательны ситуации, дающие:

Специализацию, точность; планирование, безопасность, стабильность; малый риск ошибки.

Реагирует наилучшим образом на проявления:

Дружелюбности и демократичности; признания и приятия; поиска социальной значимости.

КОРРЕКТИРОВКА ВАШЕГО СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ И ПОВЕДЕНИЯ.

Группа 1. ДИЗАЙНЕР\ ЗАСТРОЙЩИК.

Люди с аналогичным стилем видят в вас независимого, эффективного, практичного, основательного, способного на принятие решений человека.

Обладатели противоположного стиля видят вас как резкого, жесткого, строгого назойливого и властвующего человека.

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- *учитесь слушать, будьте терпеливы;*
- *ослабьте контроль;*
- *проявляйте больше участия к людям;*
- *будьте более гибкими и оказывайте людям поддержку;*
- *объясняйте положение вещей.*

Группа 2. ВЛИЯЮЩИЙ МОТИВАТОР.

Люди с аналогичным стилем видят в вас стимулирующего, коммуникабельного, впечатляющего энтузиаста.

Обладатели противоположного стиля видят вас как возбудимого, эгоистичного, не в меру реагирующего и разговорчивого манипулятора людьми.

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- *будьте менее импульсивны, оценивайте свои идеи;*
- *будьте более ориентированы на результат;*
- *контролируйте свои эмоции и действия;*
- *сосредоточьте больше внимания на фактах и деталях;*
- *замедлите темп, прислушайтесь, не говорите так много.*

Группа 3. КОМАНДНЫЙ ИГРОК.

Люди с аналогичным стилем видят в вас оказывающего поддержку, усердного, надежного, идущего на уступки человека.

Обладатели противоположного стиля видят вас как неуклюжего, медлительного, немногословного, зависимого приспособленца.

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- *не принимайте мнения окружающих так близко к сердцу;*
- *будьте прямее;*
- *уделяйте больше внимания самой задаче;*
- *не отворачивайтесь от конфликтов и быстрее принимайте решения;*
- *учитесь говорить "нет";*
- *проявляйте больше инициативы.*

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ

Раздел 2. Лидер, познай себя.

Группа 4. РЕАЛИЗАТОР.

Люди с аналогичным стилем видят в вас *настойчивого, основательного, аккуратного, серьезного и работающего человека.*

Обладатели противоположного стиля видят вас как *занудного, критикующего, слишком разборчивого, нерешительного моралиста.*

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ:

- *учитесь делать правильные вещи, а не только делать вещи правильно;*
- *ускорьте реакцию;*
- *начните доверять не только фактам, но и вашей интуиции;*
- *приобретите способность идти на риск;*
- *будьте более открытыми и гибкими;*
- *не бойтесь развивать отношения.*

Д-р Джеймс Энгел. Лектором по настоящему разделу ("Лидер, познай себя") сегодня будет доктор Джеймс Энгел. Я хотел бы, чтобы у нас была возможность поговорить один на один сразу после изучения вами первого раздела, в котором вы познакомились с нашими друзьями из "Кингдом Сайнпост Министриз". Эта миссия, будучи первопроходцем в своей области, породила и ряд проблем. Я могу себе представить, как вы говорите: "Многое из этого мне уже известно, я с этим знаком". Однако, по мере нашего повествования, я думаю, вы узнаете еще больше.

Как вы себя чувствуете в роли лидера? Волнует ли вас вопрос, которым задавался Виктор: "Могу ли я быть лидером?" Думаю, что если бы мы подошли к этому вопросу, как большинство авторов, то к настоящему моменту вы бы уже чувствовали абсолютную невозможность соответствовать всем требованиям, предъявляемым к руководителю. Эту тему мы уже затрагивали. Приведу требования (качества), которые я взял из одной книжки: предвидение, амбициозность, организованность, терпение, великодушие, умение слушать, уверенность в себе, настойчивость, аналитический ум, чувствительность, убедительность.

Боже мой, я потерялся уже на третьем качестве. Надо сказать, что подобные требования принесли немалый вред. В настоящем курсе мы рассматриваем другую базовую точку зрения о том, что Господь создал нас непохожими друг на друга, и в определенном смысле, мы все призваны быть лидерами, а именно - в смысле влияния на других. Я лично никогда бы не смог соответствовать вышеперечисленным требованиям.

Разрешите мне дать вам основной принцип: мы являемся лидерами, оставаясь сами собой. Иными словами, будучи самими собой и ведя себя естественным образом, вы не теряете лидерских качеств. Бог не хочет подгонять нас под шаблон. Таким образом, наиболее важной вещью, как для настоящих, так и будущих лидеров, является понимание самих себя, что, собственно, и является целью настоящего раздела. Именно поэтому мы и хотели, чтобы вы выполнили упражнение на самооценку с использованием небольшого вопросника.

Давайте с самого начала не будем забывать очень важного урока псалма 139: 13-14, в котором говорится, что Господь - создатель наш и сотворены мы дивно, а значит, имеем для Господа значение. В сочетании с пониманием себя это коренным образом влияет на стиль лидерства.

Давайте вместе помолимся за то, чтобы Господь помог нам понять чудеса Своего творения: "Господь наш, Бог, я молюсь за тех, кто осваивает этот материал и слушает кассеты и о том, чтобы Ты показал им чудо и мощь Твоего творения и дал бы им видение собственной личности глазами Иисуса, так, чтобы наша эффективность достигла бы небывалых высот. Благодарю Тебя. Во имя нашего Господа Иисуса. Аминь".

Когда я преподаю этот материал, бывает интересно выделить небольшую группу людей, выполнивших тест на поведенческие стили. После того, как каждый увидел себя, довольно занимательно пройтись по аудитории и обменяться мнениями. Я прибегал к этому упражнению во многих ситуациях, в частности как консультант лидерских коллективов. Под этим я подразумеваю группы, состоящие из руководителя и его подчиненных, в которых мы вместе выполняли тест, открывая новое о себе, и обсуждая, насколько мы нужны друг другу для совместной работы, играющей раскрепощающую роль.

Я тоже прошел через этот тест. Не далее как пять дней назад, записывая эту самую лекцию, я еще раз выполнил его, пользуясь несколько расширенными критериями оценки четырех категорий темпераментов. Моя коллега, Джейн Оверстрит, с которой вы еще встретитесь, поступила так же. Мы использовали тест, чтобы помочь друг другу быть более эффективными, и я снова почувствовал изумительность и силу этого процесса.

Основываясь на нашей теории, Господь, похоже, создал четыре базовых темперамента или, как мы их определили, поведенческих стили. Возможно, предлагаемая терминология несколько произвольна; вы можете использовать свою. Первую категорию мы назвали "дизайнер\ застройщик". Возможно, "берущий на себя ответственность" было бы не худшим названием.

Если вы, как и я, принадлежите к этой категории, то являетесь инициатором и можете быть доминантным, ориентированным на выполнение цели, мотивированным и мотивирующим других человеком.

Однако часто мы настолько озабочены собственным видением, что по пути забываем о людях. Не вставать на пути к нашей цели было бы неплохим советом. Все это говорит о том, что данный поведенческий стиль обладает рядом неоспоримых преимуществ, необходимых в любом коллективе лидеров. Тем не менее, у него есть и недостатки, в свете которых нам и надо учиться работать друг с другом.

Говоря о следующей категории, мы не ставим ее в порядке приоритета. Просто, рассматривая, ряд вещей, о какой-либо из них приходится сказать вначале. Итак, следующую категорию мы назвали влияющий мотиватор. Это очень коммуникабельные люди. Очень часто люди, обладающие этой способностью (а она во многом не чужда и мне) являются, выражаясь по-американски, "душой вечеринки". Вы, конечно, поняли, что это люди, вокруг которых собирается кампания, в которой они начинают играть влиятельную роль. Они часто экспрессивны, эмоциональны, вдохновляют и имеют деловую жилку, дающую возможность подхода к окружающим.

Согласитесь, это очень важный элемент для любого коллектива лидеров. Однако только в очень немногих из нас встречается сочетание более двух моделей лидерства и практически никогда не бывает сочетания всех. Именно поэтому Господь и создал Тело Христово.

Третья рассмотренная нами категория - командный игрок. К ней относится моя жена, являющаяся к тому же и прекрасным лидером. Она очень коммуникабельна, дружелюбна, отзывчива к нуждам и хочет быть частью коллектива, имея высокую мотивацию на его эффективную работу. Подобную роль моя жена выполняет в нашей англиканской (кассета 1) церкви, работая в группе дизайнеров\ застройщиков и удивительным образом дополняя ее в том, что касается работы с людьми.

Последняя из четырех (но, может быть первая, если вы захотите расставить приоритеты) категория - реализатор. Слава Господу за этих ориентированных на выполнение задачи людей! Обладая аналитическим складом ума, они выполняют задание осторожно, заботясь о качестве работы. Именно на категорию этих людей можно рассчитывать с точки зрения блестящего выполнения поручений, а это ох как нужно. Не кроется ли здесь кое-что замечательное? В любом из нас могут присутствовать частички каждой категории.

Я, наверное, являюсь в большей степени дизайнером\ застройщиком и в меньшей - влияющим мотиватором. Эти две категории преобладают; оставшиеся же две мне присущи в очень небольшой степени.

Это говорит о том, что когда я нахожусь в положении лидера одни вещи, в отличие от других, я буду делать очень хорошо, и о том, насколько в этой связи мы нужны друг другу.

Просматривая этот материал, я не перестаю удивляться абсолютному чуду Тела Христова. Не изумительно ли, что работая вместе, мы можем добиться того великолепного результата, который только Христос может привнести в Тело, именно благодаря тому, что Господь создал нас с различными темпераментами и моделями поведения? Часто, поэтому мы встречаемся с лидерскими командами, где каждый играет свою руководящую роль, без которой команда была бы неполной.

Мы часто забываем о том, что Христианство на Западе нередко понимается однобоко: верующие имеют тенденцию рассматривать себя как отдельных личностей, тогда как Тело Христово - это община. Есть разница, не так ли? В последующих разделах мы еще не раз обратимся к этому вопросу.

Вы проведете некоторое время в обществе моего коллеги, Терри Спаркса, который представит вашему вниманию предмет построения коллектива, базирующегося на механизме общины.

По мере того, как вы узнаете друг друга в команде лидеров, каким образом вы можете совместно работать, чтобы уменьшить количество конфликтов и увеличить эффективность? Это очень важный вопрос.

Видите теперь, друзья мои, насколько важно понимание собственной личности? Разрешите мне проиллюстрировать это на личном примере. Однажды я работал на высоком административном посту, занимаясь одновременно преподаванием. Я имел возможность использовать свои природные способности видения общей картины, однако у меня было много и каждодневной управленческой работы, которую я могу делать, если надо, но не столь успешно.

По мере дальнейшей работы я стал видеть необходимость отказа от последней роли, что подтверждали и мои коллеги. Я не был хорош в роли создателя коллектива, хотя и научился это делать. Я также определенно не был хорошим реализатором. Однако моя должностная инструкция вынуждала меня этим заниматься, и по мере того как мы начнем смотреть на эту ситуацию в свете излагаемого Терри Спарксом, мы увидим, что я находился не на своем месте.

Вред, причиняемый этим, затрагивает не только организацию, но и самого человека. Поэтому в контексте лидерства и совместной работы необходимо понимание самого себя.

Давайте вкратце повторим пройденное. Помните, жизнь каких четырех людей и в каких условиях мы описывали, рассказывая о "Кингдом Сайнпост Министриз"? Хотели бы вы там работать? Говорите, что уже работаете в подобном месте? Я думаю, что до некоторой степени это относится к каждому из нас. Но, давайте не будем рассуждать абстрактно и вернемся к нашим четырем героям. Для этого откройте стр. 31 и 32 ваших лекционных материалов.

Здесь еще раз перечислены четыре имени: Стефан, Виктор, Бонг и Стелла, на которые мы взглянем с нескольких точек зрения. Надеюсь, что сейчас указанные страницы находятся перед вами. Каковы, по-вашему, доминантные стили поведения наших героев? В отношении Стефана, я уверен, вы бы сказали - дизайнер\застройщик. Таким образом, основываясь на том, что вы узнали, опишите сильные и слабые стороны персонажей нашего рассказа, а также необходимую им рабочую среду, после чего мы продолжим наш разговор.

Ниже приведены имена четырех людей, занимающих ключевые посты в Кингдом Сайнпост Лтд., с которыми мы уже знакомы. Несмотря на беглость этого знакомства, вы имеете возможность определить их преобладающие стили в работе с коллегами. Запишите эти стили в первой графе. Попытайтесь также определить сильные, слабые стороны наших героев и предпочтительную для них рабочую атмосферу.

Преподобный Стефан Огулу.

Доминирующий стиль работы: _____

Сильные стороны _____

Предпочтительная рабочая атмосфера _____

Слабые стороны _____

Преподобный Виктор Оско

Доминирующий стиль работы: _____

Сильные стороны _____

Предпочтительная рабочая атмосфера _____

Слабые стороны _____

Бонг Ким

Доминирующий стиль работы: _____

Сильные стороны _____

Предпочтительная рабочая атмосфера _____

Слабые стороны _____

Стелла Сэйндж*Доминирующий стиль работы:* _____*Сильные стороны* _____*Предпочтительная рабочая атмосфера* _____*Слабые стороны* _____

Д-р Джеймс Энгел. Поговорим о Стефане. Что он за человек? Стефан - первопроходец с масштабным видением и сильным влиянием на окружающих. Он не любит рутины и деталей. Он не командный игрок, а дизайнер\ застройщик. Могу заверить вас, Стефан с успехом контролирует других, но не имеет ни малейшего желания быть контролируемым самому. Огулу мог бы работать и как одиночка, провидец - это всегда пионер. Начинать работу с подобными людьми всем нам приходилось, и не в одной организации, не так ли? Начало всегда хорошее, однако по мере созревания организации таким людям становится скучно. Они пытаются ее контролировать, не будучи готовыми для этого, а потому могут ее задушить. Вы согласны? Я вижу подобные тенденции в себе самом.

В моей собственной жизни (мне немного за 60) я наблюдаю тенденцию 10-летних карьерных циклов, начало которых вызывалось новой захватывающей задачей. Это не всегда означало, что я менял место работы, - менялась моя роль внутри организации. Я очень неплох в первопроходческих начинаниях, но не очень мотивирован на долгосрочное претворение целей в жизнь. Делает ли это меня неудачником? Нет. Делает ли это неудачником Стефана Огулу. Тоже нет. Однако если он останется в организации и позволит своим слабым сторонам взять верх (что непременно произойдет), то мы увидим те же результаты, которые видели при проявлениях властного темперамента Огулу. Подобная роль ему не подходит.

Виктор, кто же он? Хороший командный игрок, ученик по природе, создающий в коллективе сплоченность. Люди любят с ним работать. Виктор выполняет работу гармонично и эффективно, а также является идеальным проводником видения такого человека как Огулу. Ему лишь нужна атмосфера поддержки и надежности, в которой бы Виктор чувствовал ободрение. Не просите его исполнять роль масштабного стратега. Он это оценит, поможет довести до членов коллектива, но не ждите подобного от него самого. Помните, мы ранее утвердили принцип о том, что каждый может быть лидером, оставаясь самим собой. Поэтому не стоит пытаться быть кем-то другим.

Бонг Ким. Роль Бонга приобретет довольно интересный характер по мере хода нашей истории. Он природный реализатор, обладающий техническими навыками и ориентированный на превосходный результат. Ему присуща некоторая узконаправленность мышления, но в данном случае, это не недостаток, а добродетель. На такого человека можно положиться в вопросе качества работы. Ему не свойственна гибкость и дизайнеру\ застройщику часто не по себе от его трудных вопросов, но как он нужен! Согласны?

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ**Раздел 2. Лидер, познай себя.**

И, наконец, Стелла Сэйндж, влияющий мотиватор, позитивное личное воздействие которой позволяет окружающим выше себя оценивать. Она является великолепным корректирующим помощником для Стефана, не давая его фокусу сместиться. Для Стеллы межличностные отношения крайне важны, и она могла бы по природе своей выполнять некоторые руководящие функции, чего, скорее всего, ей не позволяют. Более того, она выполняет работу, которая ей абсолютно не подходит, - бухгалтерскую. Для этого нужен был бы реализатор.

Таким образом, мы затронули одну из наиболее общих проблем сегодняшнего лидерства, а именно назначение людей в должности в соответствии с их доступностью, тогда как следовало бы подобрать конкретный темперамент и поведенческий стиль, соответствующий требованиям работы. Мы будем говорить об этом достаточно много и попытаемся довести до вас важность этой проблемы.

Довольно скоро мы, конечно же, вернемся к этой, так сказать, касте героев нашего повествования. Сейчас же я бы хотел сосредоточить внимание на стилях лидерства. Это понятие несколько отличается от моделей поведения, о которых мы только что говорили, но между ними есть связь. Мы поговорим о внешних выражениях руководства (контроль и др.)

Вы, конечно, читаете об этом у отца Де Сузы. Я лишь хотел бы привести вам одну из его диаграмм, которую я немножечко изменил. Откройте стр. 34 и разрешите мне попытаться ее вам объяснить. С одной стороны (левая часть диаграммы) у нас есть контролирующий, авторитарный, если хотите, руководитель. В этом случае он (она) по своей природе или в соответствии с характером ситуации, будут сильно мотивированы на то, чтобы указать вам на порядок ваших действий и проверить, что вы ему следуете. С другой же стороны (диаграммы) вам предоставляется большая степень свободы в контексте коллективной работы.

Таким образом, мы имеем здесь некий континуум, если хотите, схематически изображенный под диаграммой. С одной стороны у нас авторитарное лидерство, с другой - то, что мы будем называть "смягченным контролем". Что же означает этот термин? Когда вы имеете дело с животными, некоторых из них необходимо жестко контролировать. При езде на лошади или другом верховом животном, вы держите в руках повод, который приходится натягивать, если оно не подчиняется. Напротив, доверяя животному в выполнении того, что от него ожидается, вы можете ослабить повод и передать ему инициативу в надежде на опыт или дрессировку животного. Понятно ли вам, что я имею в виду?

Мы будем много об этом говорить, и Терри Спаркс вернется к этой теме в более поздней главе. В случае авторитарного стиля лидер говорит: "Я должен давать тебе указания и следить за их выполнением". Заметьте теперь, что происходит по мере продвижения к свободе коллектива. Действия лидера при этом претерпевают изменения. На левой стороне диаграммы он указывает другим, что надо делать, на правой же - делегирует.

Фактически, представленный вам коллектив авторов - это команда лидеров. Человек, наиболее близкий мне по работе, которого вы еще встретите на наших страницах, - Джейн Оверстрит. Она начала работать в нашем служении как помощник директора и является очень опытным человеком, продемонстрировавшим свои способности. Джейн нужна в нашем коллективе, потому что привносит в него то, чего я привнести не могу. Я руковожу ею с "ослабленным поводом", и был бы очень не прав, делая наоборот. Это, однако, не значит, что мы не подотчетны друг другу. Думаю, вы видите разницу.

Теперь осуществим переход по диаграмме. Насколько я помню, слова о сдвиге в модели лидерства принадлежат Де Сузе, который говорил о переходе от директив к убеждению, консультированию, участию и далее - к делегированию. Все, что я хотел, это просто еще раз подчеркнуть эти слова, которые вы уже читали и которые, я уверен, для вас довольно очевидны.

Поведенческие модели лидерства.



Д-р Джеймс Энгел. Основываясь на изложенном, я бы хотел, чтобы вы открыли стр. 35 и снова вернулись к ситуации в Киндом Сайнпост Министриз в связи с преподобным Огулу. Надеюсь, вы запомнили эту ситуацию из раздела 1 или хотя бы кое-что об Алексе Компагна. Мы упоминали о том, что Алекс был принят на должность, затем освобожден от нее. Создалась весьма щекотливая ситуация.

Далее вы узнали о том, что Алекс был назначен начальником отдела редакции и дизайна, где его также с самого начала постигло разочарование. Дело дошло до самого верха, когда Алекс предложил внести немалое количество изменений в последнюю книгу преподобного Огулу, что отнюдь не было позитивно воспринято последним.

Ниже для вас приведены два вопроса. Как бы вы описали стиль лидерства Огулу по отношению к Алексу, используя вышеприведенную диаграмму? Какие слова подходят к этому стилю лучше всего? Считаете ли вы, таким образом, этот стиль пригодным в отношении г-на Кампагны и почему?

Вначале своей работы в КСМ Алекс Кампагна рассматривался как весьма многообещающий сотрудник. Очень немногие выпускники университетов могли похвастаться такими оценками, работами и лидерскими качествами. Он, определенно, обладал необходимой компетенцией для ведения отдела редакции и дизайна. Однако, почти с самого первого дня Виктора постигло разочарование. Ситуация обострилась, когда Алекс получил указание отредактировать последнюю книгу преподобного Огулу. Как опытный редактор, он предложил множество изменений не только в стиле, но и в содержании. Почти тут же после предоставления отредактированного текста Алекс был вызван в офис генерального директора. Ему было прямо заявлено, что его изменения не приветствуются, и что следует свести редакцию к исправлению пунктуации. В тот же вечер Алекс подал заявление об уходе. Уходя, он сказал своей подруге, Стелле Сейндж, что чувствовал себя как щенок в руках преподобного Огулу.

- ✓ Как бы вы описали стиль лидерства Огулу по отношению к Алексу, используя диаграмму на стр. 34?
- ✓ Считаете ли вы, стиль руководства преподобного Огулу подходящим в отношении г-на Кампагны и почему?

Д-р Джеймс Энгел. *Я думаю, вы согласитесь, что речь идет о крайней степени контролирующего руководства. Стефан Огулу, в действительности, вообще не хотел, чтобы Алекс выражал свое мнение. Нет сомнений в том, что Огулу является примером "большого босса". В этом есть как достоинства, так и недостатки. Следует с самого начала прояснить, и вы узнаете об этом из последующих глав, что преподобный Огулу - неплохой человек. Мы не пытаемся сделать из него грешника, однако он может применять жесткий контроль.*

Слудует также сказать, что подобный стиль, также не всегда говорит о человеческой недоброте, т.к. часто контролирующее руководство может быть очень благожелательным. У нас есть для этого термин: "благожелательный диктатор". В таком случае вам все равно придется исполнить предписанное, однако указания могут быть даны в доброй, приятной манере. Не обязательно ведь все время преподносить их в виде "сделай это, а не то..."; можно испльзовать тактику морковки и палки. Помните этот пример? Мы будем и дальше его использовать. Вопрос в том, почему он нанял Алекса?

Проблема здесь в том, что инновации и изменения заходят в тупик. Стиль руководства Огулу не дает Алексу свободы быть всем тем, чем он хочет быть. И вот перед вами человек с большим талантом и возможностями, которого наняли и не позволяют их использовать. Типично для ашей страны? Могу себе представить. Типично ли для моей? Да, и здесь можно это увидеть.

Но это, действительно, серьезный грех: нанять человека, возложить на него ответственность и не дать ему полномочий. Огулу просто отрезал Алекса, как бы говоря ему, что не хочет чтобы тот был самим собой, а был тем, чем ему говорят.

Следовательно, стиль руководства преподобного в данной ситуации не подходит. Он нанял квалифицированного работника с, возможно, небольшим опытом. Следовательно, не должен был делегировать полномочий, но дать Алексу значительно больше свободы, в соответствии с серединой предложенной нами диаграмм. По крайней мере, этого следовало ожидать. Я думаю, вы согласитесь, и мы позднее это увидим, что неопытному работнику необходимо более плотное руководство. Здесь же совсем другой случай.

Проблема Стефана- избыток контроля. Это, может быть, касается и вас. Как вы увидите далее, она была присуща и мне. Не следует оценивать самих себя по своему состоянию на данный момент, даже если по мере изучения этого материала мы видим, что не являемся такими, какими нам быть следует. Это не страшно, - никто из нас не является. Мы все пробиваемся через тернистую дорогу жизни. Да, выявление проблем - хорошее качество, однако, это не повод для водружения себя на пьедестал. Все это мы делаем для того, чтобы научиться помогать друг другу изменяться в нужном направлении.

Давайте продолжим наше обучение и рассмотрим другую ситуацию в КСМ. Мы подошли к крайне важному вопросу, который мы будем поднимать перед вами снова и снова, хотя бы для того, чтобы подчеркнуть его важность. Подумайте над ним.

Группа лидеров только что посетила семинар, посвященный служащему руководству Иисуса Христа. Некоторые из них живут в одной провинции, и им по пути. Беседуя, они пришли к общему выводу о том, что служащее лидерство никогда не приживется в культуре их страны, где от лидеров ожидается строгое руководство, а от подчиненных - следование указаниям.

- ✓ Каков должен быть наш отклик на конфликт между культурными ценностями и традициями Библии и данной страны?

Д-р Джеймс Энгел. Никто и никогда не выдвигал догму о том, что не стоит следовать культурным традициям. Мы все живем в той или иной культурной среде, где много хорошего. Однако всем нам следует смотреть правде в глаза, а она такова что при столкновении культуры с Писанием первая не способна одержать верх. Общий принцип заключается в том, что Писание дает нам вселенские истины, применимые в любой культуре. Да, нам следует контекстуализировать и адаптировать эти истины к данной культуре, но мы не можем их подрывать.

Я думаю вы согласитесь что в Писании нет места стилю "большого босса", уж по крайней мере после пришествия Иисуса. В Ветхом завете мы видели примеры подобного стиля, которым жестокие правители злоупотребляли неоднократно. Мы также видели, что это почти всегда приводило к падению. В то же время служащее лидерство Иисуса освобождало людей от оков ненужных традиций, что и было Его целью.

Можно ли делать наоборот? Уверен, вы согласитесь, это будет трудно.

Чтобы меня не поняли привратно, скажу еще кое-что. Одним из соблазнов людей, работающих в области менеджмента, и западного менеджмента, в частности, является стремление убедить людей в том, что необходимо следовать примеру их руководства, осуществляемому в их культуре. Это столь же неправильно, не так ли? Аминь.

Мы можем задаться вопросом: "Как же тот или иной библейский принцип будет работать в условиях нашей культуры"? Без каких либо адаптаций Писания нам не обойтись, однако в тот самый момент, когда теряем из виду Библейскую истину, мы вступаем на территорию под очень простым названием, "грех".

Давайте теперь посмотрим на совершенно иной стиль лидерства Виктора Оско. На первом же совещании руководителей подразделений он сказал, что они компетентны, квалифицированы, хорошо работают, и на них можно положиться. "Не смотрите на меня", - сказал он: "Делайте то, что считаете правильным, и пусть до меня не доходят никакие плохие новости. Иными словами, я не хочу слышать о вас ничего плохого, но полагаюсь на вашу инициативу".

Что вы теперь думаете? Как бы вы, основываясь на диаграмме (стр. 34), описали такую философию и стиль лидерства? Считаете ли вы его подходящим и почему?

Виктор Оско ведет свое первое совещание руководителей подразделений, на котором присутствуют: Стелла Сейндж, Фред Менгисту и Бонг Ким. Вот его первые слова: "Вы компетентные, квалифицированные работники. Вы хорошо работали, и я полагаюсь на вас. Не следует ожидать от меня детальных указаний или одобрения всех ваших решений. Обращайтесь к своим собственным мотивам и Святому Духу. Вы можете поступать, как считаете нужным при условии, что до меня не будут доходить негативные слухи".

- ✓ Обращаясь вновь к диаграмме на стр. 34, как бы вы описали философию и стиль лидерства Виктора?
- ✓ Считаете ли вы этот стиль подходящим в данном контексте и почему?

Д-р Джеймс Энгел. Данным примером я проиллюстрировал демократический стиль лидерства. Я думаю, для Виктора естественно доверять окружающим, - он хочет гармонии в своем коллективе. Прелесть демократичного лидерства в том, что оно является сильным стимулом для талантливых людей к проявлению инициативы, тем самым давая им свободу. Доверие однако, и в этом случае не исключает подотчетности. Не думаю, что Виктор упомянул бы об этом. Он мог бы подразумевать это, но в нашем примере все - инициативные новаторы, не нуждающиеся в сопроводительном руководстве.

Помните, у нас есть еще Бонг Ким, реализатор, которому такое руководство необходимо. Ему нужно знать базовые правила, описывающие его работу. Вы говорите, что надо делать, и он сделает это. Не давайте Киму свободу, - он в ней просто утонет. В том виде, в каком предлагал свободу Виктор руководителям, для Бога Кима она была бы такой же крайностью, как авторитарность Стефана Огулу.

В одном случае - это почти диктат, в другом - граничит с анархией. В последнем - также нет ничего хорошего, т.к. вещи пускаются на самотек, и лидерство как таковое отсутствует, а это уже - сложение полномочий, подобно схождению с престола правителя.

Когда же этот стиль хорош? Когда люди, с которыми вы работаете, фактически процветают на демократии руководства по самой своей природе и поведенческим тенденциям, имея, в то же время, зрелость и соответствующие способности. Их не нужно возглавлять, а лишь соблюдать подотчетность.

Ощущаете ли вы теперь динамику стилей лидерства? Думаю, вы согласитесь, что нет таких понятий, как правильный или неправильный стили. Принцип, который я хочу до вас довести тот, что существует необходимость во всех стилях в зависимости от характера, образования и опыта подчиненных. Вы можете быть строгим лидером с одним и демократом- с другим. Надеюсь, вы это понимаете. Мы будем говорить об этом еще, здесь мы лишь закладываем фундамент.

Из сказанного можно сделать вывод, что в каждом из нас естественным образом заложен тот или иной лидерский стиль. У меня как дизайнера-застройщика довольно странная природа. Я очень демократичен и не утруждаю себя непосредственным руководством. Я бы не хотел иметь вас в качестве препятствия на пути своих свершений, лучше присоединяйтесь и я смогу вас воодушевить. Однако, оказавшись под давлением, я, определенно, прибегну к контролю. Интересно, не так ли?

Знать о себе подобные вещи достаточно важно, т.к. не всегда стоит следовать своему природному стилю. Когда я находился в той самой руководящей должности, о которой упоминал выше, среди моих подчиненных были два человека, нуждавшихся в руководстве, которого я не обеспечивал в нужной степени. В другой ситуации мне пришлось иметь дело с командным игроком, которая, в конце концов, подошла ко мне и сказала: "Джим, остановись, прекрати игнорировать меня. Ты мне нужен и нужен немедленно". После чего она рассказала мне о том, что ей было от меня нужно для эффективной работы. И поверьте мне, я попросил у нее прощения и объяснил, что не пытался ее игнорировать, а просто не понимал ситуации. Видите, в чем дело? То, что мы здесь изучаем, поможет нам адаптировать наш стиль лидерства.

Не существует стиля лидерства, подходящего для всех людей и в любом контексте.

Стиль лидерства должен быть адаптирован к характеру, образованию и опыту конкретной личности в конкретной ситуации.

Д-р Джеймс Энгел. Давайте разберем эти два утверждения. Не существует стиля лидерства, подходящего для всех людей и в любом контексте. Он должен быть адаптирован к характеру (темпераменту) и поведенческим характеристикам, образованию и опыту человека в конкретной ситуации.

Каким же образом осуществляется адаптация? Прежде всего - по темпераменту. Давайте подумаем об этом вместе. Как бы вы, скажем, руководили Стефаном Огулу или, принимая во внимание, что он занимает высшую ступень в организации, - кем-либо с подобным темпераментом? Такой человек не любит контроля (что относится и ко мне). Он инициативен. Интенсивные попытки руководить им, с применением при том, в частности, неправильных с его точки зрения способов, приведут такого подчиненного к разочарованию.

Итак, контроль здесь - не лучший метод. Подобному работнику необходим "свободный повод", новатора нельзя сдерживать и заключать его в рамки того, что ему делать можно, а что - нет. Это не значит, что такой человек жаждет полной свободы. Он просто хочет и может сделать работу, для которой и был нанят, наилучшим образом. Следует, однако, понимать, что ему также необходима подотчетность, более того, он ее жаждет.

Помните, мы говорили о том, что под давлением такой человек, как Стефан, начинает применять плотный контроль, что мы, собственно и видим. Несмотря на свою способность быть демократичным лидером, он постепенно стал строгим руководителем. Для человека его темперамента это вполне типично, но абсолютно неправильно в случае несоответствия характерам подчиненных и ситуации. В нашем случае культура - на его стороне, ибо именно так принято в Кабули. Христианский ли это способ? Что ж, мы это уже обсудили.

Командный игрок, Виктор. Его мотивация - выполнить работу в гармоничной атмосфере.

Он может быть очень лояльным, вы это уже видели. И если вы руководите им, то должны обеспечить его поддержкой. В нашем случае необходимо вмешательство председателя совета директоров, роль которого заключалась бы не в прямых указаниях Виктору, а в содействии его пониманию своей роли Оско. достигнет тем больших успехов, чем более доскональными будут его знания своей работы, сопровождающейся доверием и должной оценкой. Таким образом, вам необходимо будет адаптировать свой стиль под высокую потребность в одобрении.

Бонг Ким. Великолепный руководитель проектов, мотивированный на качество и уровень выполняемой работы. Не сторонник риска. В некотором смысле, как мы уже сказали, для него "свободный повод" был бы даже вреден, т.к. представлял бы для него своего рода опасность. Будучи дизайнером\застройщиком, на месте руководителя Кима, я бы сказал: " Я нанял тебя для того, чтобы решить эту задачу. Предоставляю тебе возможность найти для этого наилучший способ". После этого он, может быть, и найдет решение, но будет очень разочарован, и его нельзя будет за это винить. Что мне в действительности нужно сделать, так это сесть вместе с ним и обдумать план действий. Не надо говорить ему, что конкретно должно быть сделано, но следует помочь такому человеку проанализировать задачу и принять решение.

Будьте внимательны, Бонг относится к типу людей, пренебрегающих установленными сроками. Оказание давления на него по этому поводу может быть проблемой, но так как без сроков все равно не обойтись, придется все же дать кое-какие указания.

Стелла,- влияющий мотиватор. Творческая личность, генератор идей и прекрасный человек, получающий отклики окружающих. Любое недемократичное руководство вызвало бы у нее сопротивление. Попробуйте "натянуть повод" и получите "укус". Таким образом, руководство Стеллой, главным образом должно заключаться в фокусировке ее внимания на приоритетных задачах. Стелла пойдет далеко и с широким размахом. Поэтому с ней необходимо сочетать элементы демократичного руководства с директивами. Звучит неоднозначно, не так ли?

Иными словами, необходимо двигать осторожно, чтобы не сдерживать ее. Стелла - мотиватор, способный воодушевлять окружающих, а это очень ценное качество. Ее просто нужно держать в русле, о котором была достигнута взаимная договоренность. Смотрите, как непроста динамика нашей работы. Застройщики и мотиваторы хотят больше свободы, но и сейчас, и в будущем им нужны директивы. Было бы большой ошибкой ограничивать их, как это сделали с Алексом. Другим нужно более плотное руководство, которое также призвано подвигать людей на определенный риск и взятие инициативы. В этом и состоит предназначение демократичного руководства. Подчиненных, требующих руководства, также необходимо развивать.

Таким образом, к настоящему моменту мы обсудили первый пункт утверждения, приведенного на стр. 39 касательно того, что стиль лидерства должен быть адаптирован к темпераменту или поведенческому стилю человека. Однако мы также упоминали образование и опыт. Давайте теперь поговорим о них.

Откройте, пожалуйста, стр. 42, на которой приведена диаграмма, призванная вам помочь. Надеюсь, она вполне ясна. По горизонтальной оси отложены опыт и навыки, варьируемые от низких до высоких. Вертикальная ось (слева) представляет собой авторитарное лидерство, от низкой до высокой степеней контроля. Заметьте, что если уровень знаний и опыта работника невелик, то потребность в контроле ощутимо возрастает. Вполне резонно, не так ли?

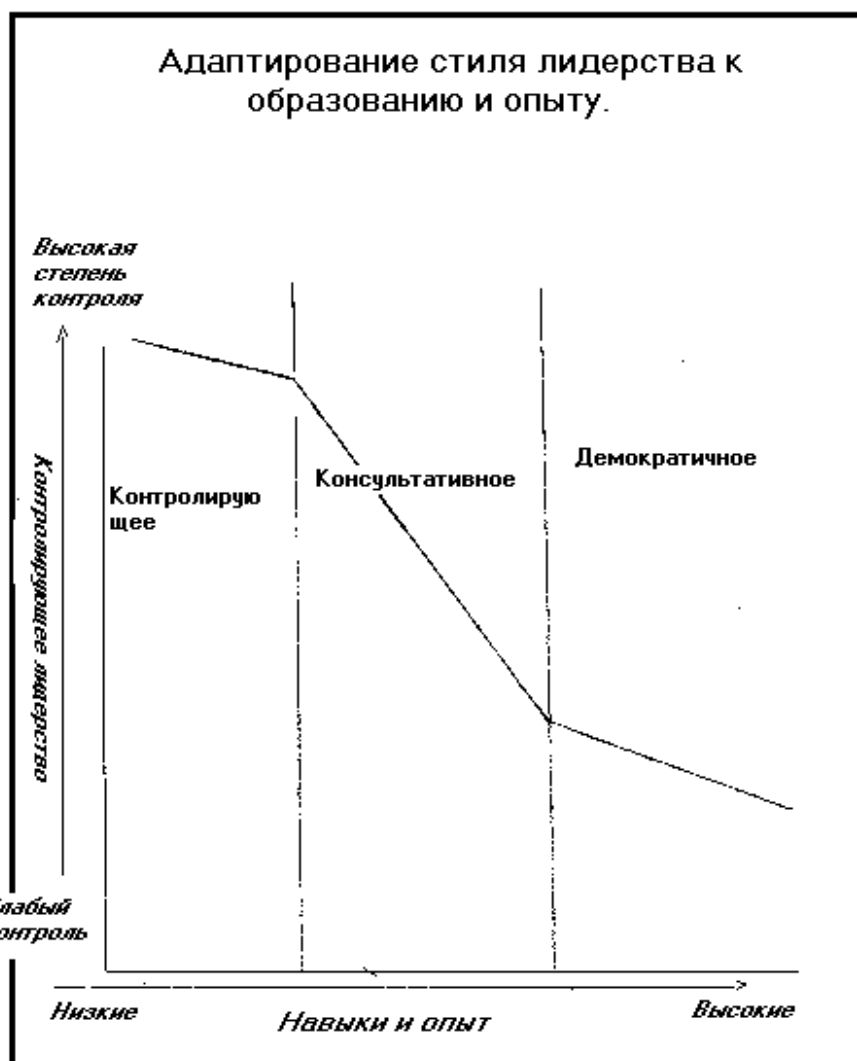
Я, как и моя коллега Джейн, с которой вам еще предстоит встретиться, являюсь дизайнером\застройщиком по темпераменту. Джейн присоединилась к нашему коллективу, имея отличное образование, большой опыт юрисконсульта и коммуникативность. Однако ей предстояло многому научиться относительно того, как проводится во всем мире наше служение, частью которого является и этот курс. Тем самым я пытаюсь сказать, что, несмотря на все положительные тенденции

дизайнера\ застройщика, нуждавшиеся в свободном развитии, начать необходимо было с директив, хотя бы для стажировки. Быстро войдя в курс дела, благодаря своему громадному опыту, Джейн перешла к высокой степени свободы.

Как уже было сказано, чем больше опыт и глубже навыки, безотносительно природы и темперамента человека, тем меньше необходимость для контролирующего руководства. Думаю, с этим ясно. Теперь попытайтесь понять следующее. Здесь есть некоторый баланс. Если вы имеете дел с реализатором или командным игроком, то сама природа их требует и будет требовать некоторого контроля. Однако следует также принимать во внимание их опыт и навыки, находя, таким образом, баланс между двумя этими факторами. Влияющим мотиваторам и дизайнерам\ застройщикам, привыкшим к свободе, также необходимо направляющее руководство, если опыт их невелик.

Теперь нам надо свести все воедино. Можете ли Вы это сделать для себя, размышляя о потребностях людей в руководстве и о ситуациях, в которых Вам необходимо быть демократичным или же, наоборот, - направляющим лидером? Надеюсь, что да. Я также надеюсь, что в этом вам поможет то, что изложил здесь наш друг, Де Суза. Это вопрос оценки и восприимчивости. Всегда помните, что существует один критерий оценки работоспособности вашего стиля лидерства, а именно: дает ли он возможность вашим подчиненным быть такими, какими они способны быть? Всегда задавайтесь этим вопросом. Для соответствия этому критерию вам иногда следует быть демократичным, а иногда строгим. Я не могу дать вам готовой формулы. Это вопрос непростой, не так ли?

Вы знаете, что Иисус мог великолепно адаптировать свой стиль лидерства. В писании мы видим его как строгим, так и демократичным; он делал то, что должен был делать. Иисус знал своих людей, знал их потенциал: они были совершенно незрелыми, когда пришли к Нему, группа ловцов рыбы, из которых Он сделал ловцов людей. Христос учил, контролировал, направлял и постепенно освобождал. Гибкость его стиля легко проследить.



Д-р Джеймс Энгел. Давайте закончим важным положением, которое может повлиять на всю вашу деятельность, а именно - о делегировании, которое имеющем место при демократическом стиле руководства. Оно основано на доверии своим подчиненным. Мы еще неоднократно вернемся к этому вопросу.

Ниже приведен еще один сценарий, касающийся Кингдом Сайнпост Министриз.

У Бонга Кима есть два многообещающих члена коллектива, Карлос Кампагна (брат Алекса) и Моисей Ашиду. Виктор, по-моему, поступил очень мудро, сказав Киму, что им следует посетить семинар по приданию полномочий христианским работникам, проводимому Евангелической ассоциацией Кабули.

И вот, эти руководители среднего и низшего звена возвращаются с семинара воодушевленные, с чувством оптимизма, но какое разочарование их постигло! Связано это было с тем, что Ким привык принимать все решения сам, и соблюдал строгий контроль. Он выслушивал новые идеи, но не допускал никакой инициативы. Ничто не могло быть сделано без его утверждения.

Что вы об этом думаете? Дело, конечно же, в делегировании. Я бы хотел, чтобы вы обратились к 18 главе Исхода и прочитали еще раз знакомую историю о диспуте Моисея со своим тестем. О чем, по вашему, мнению, думал Моисей, пока говорил его тесть? Как бы он мог обосновать свою нерешительность с делегированием?

Я бы хотел сказать, что для нерешительности Моисея были достаточно весомые причины, которые можно понять. Что касается Кима, то вы, возможно, нашли те причины, по которым делегирование представляет для него трудность. Подумайте, есть ли менее обоснованные причины, лежащие в основе его нежелания предпринять этот шаг?

У Бонга Кима есть два многообещающих члена коллектива, Карлос Кампагна (брат Алекса) и Моисей Ашиду. Виктор Оско, находясь в новой роли генерального директора, предложил Киму отправить их на семинар по "Приданию полномочий христианским работникам", проводимому Евангелической ассоциацией Кабули.

Оба возвратились воодушевленные, с чувством оптимизма, но вскоре испытали разочарование. Связано это было с тем, что Ким привык принимать все решения сам, и соблюдал строгий контроль. Он выслушивал новые идеи, но не допускал никакой инициативы. Почти ничто не могло быть сделано без его утверждения.

- Дело, конечно же, в делегировании. Я бы хотел, чтобы вы обратились к 18 главе Исхода и прочитали еще раз знакомую историю о диспуте Моисея со своим тестем по поводу некоторых важных изменений. О чем, по вашему, мнению, думал Моисей, пока говорил его тесть?
- Для Бонга Кима представляет большую трудность делегировать свои обязанности. Каковы, по-вашему, причины, объясняющие его нежелание решиться на этот шаг?

Д-р Джеймс Энгел. Проблема, конечно, не нова, и мы будем с ней сталкиваться постоянно. Честно говоря, я не знаю, как ее избежать. Скажу лишь, что нерешительность в делегировании мне вполне понятна. Давайте вспомним Стефана Огулу, который, возможно прибегал к делегированию в отношении того финансового работника, который отплатил ему растратой. Это научило Огулу тому, что человек не заслуживал доверия, и что его использовали. Это вполне допустимая причина.

Позвольте мне предложить некоторые другие причины, которые вы, возможно, увидите в случае Бонга. Одна из серьезных - мотивация властью. Иными словами, "я не хочу поступаться властью и контролем, потому, что контролировать - моя обязанность. Мне нравится мое положение, и я не хочу, чтобы ему угрожали".

У нас будет целый раздел, посвященный власти. Разрешите мне допустить, друзья мои, что все мы, независимо от образования и опыта, испытываем внутренние трудности, касающиеся власти и контроля. Они могут быть связаны с нашим эго или с другими вещами и носить весьма деструктивный характер.

Я часто думаю, что некоторые из наших лидеров стали большими боссами, потому, что мы сделали их положение столь привлекательным. Не думаете ли вы, что Стефан Огулу согласится "сойти вниз" и пожертвовать всеми теми льготами, которые дает его положение. Ни в коей мере. Власть питается властью, снова и снова. Мы еще будем об этом говорить.

Вторая причина - страх перед потерей контроля, и я бы сказал, что он тоже обоснован. Вы часто вполне резонно боитесь того, что события не произойдут, так как вы ожидаете, и это может вызвать потери. Я хочу сказать, что в этом случае вы идете на вполне понятный риск, и есть причина для колебаний. Однако посмотрите на вопрос с той точки зрения, что если мы никогда не делегируем задания и не даем свободу инициативе подчиненных, то они не будут развиваться. Согласны? Мы еще к этому вернемся.

Иногда мы не решаемся делегировать из-за собственного чувства неполноценности и низкой самооценки. Нас пугает то, что в этом случае подчиненный может нас превзойти. Эту позицию нельзя защищать, однако ее можно понять. Тем, кто испытывает подобные чувства и борется с этим, нужна помощь. Я не оправдываю эту позицию, но объясняю ее.

Иногда делегирование не осуществляется по причине неуважения к подчиненным, их недооценки. В моей практике были руководители, говорившие: "Посмотрите на этих людей. Неужели им можно делегировать"? Моей первой мыслью, которую я могу и не выражать словами, является: "А кто нанял этих людей? Зачем же было нанимать тех, кому вы не можете доверять? Это Ваша, а не их проблема, потому что Вы наняли не тех". Я бы не стал высказывать этого потому, что мало, кто из руководителей избежал этой ошибки, а я не судья. Однако позднее, мы еще затронем эту мысль.

Иногда, благодаря традициям той или иной страны, руководитель берет на себя все контролирующие функции, мотивируя это тем, что не стоит доверять другим. Это, конечно слабый аргумент, хоть и понятный. Надеюсь, вы видите, что делегирование - библейская необходимость. Она тяжелее для тех из нас, в ком имеются тенденции реализаторов, т.к. у последних крайне выражена мотивация на достижение совершенства. У людей этого типа, в частности у Бонга, крайне обострено чувство уровня выполняемой работы. Это можно понять, однако, с точки зрения основного критерия это не освобождает людей, поэтому у Бонга есть необходимость в получении помощи.

Делегирование, таким образом, по Джетро и Моисею - библейская необходимость.

В этом и заключается суть служащего лидерства, освобождающего людей. Поверьте, я понимаю эти проблемы. Мы будем разбирать их от раздела к разделу, оставайтесь с нами, ибо одно дело сказать, что необходимо быть служащими лидерами по примеру Иисуса, а другое дело - быть ими в нашей реальной жизни.

На стр. 46 дано ваше домашнее задание. Мы с вами охватили достаточно большой объем материала, основной целью которого было помочь вам в понимании самих себя. Затем, мы стремились помочь вам в понимании окружающих. И, наконец, - оценить ваши собственный природный стиль лидерства, также необходимость его изменения в зависимости от людей и обстоятельств.

Я бы хотел, чтобы вы вернулись назад, к нашему вопроснику по анализу собственной личности и подумали бы о своем лидерстве с точки зрения конкретных ситуаций, в которых вы находились как пастор, руководитель и др. Я хочу, чтобы вы серьезно поразмышляли над тем, что узнали о самих себе. Как вы теперь смотрите на себя в свете того, что узнали? Возрадуйтесь же творению Божию!

Испытывали ли вы когда-нибудь трудности с влиянием на тех, чей стиль лидерства отличается от Вашего? Я уже говорил о том, что у меня как дизайнера\ застройщика была проблема руководства командным игроком. Я хотел дать ей свободу, ей же нужно было иное. Было ли у вас что - либо подобное? Если да, то какое более эффективное решение вы могли бы найти, обладая тем багажом знаний, какой имеете сейчас?

И, наконец, были ли у вас самих конфликтные ситуации с вашими руководителями? Вполне возможно, что они использовали несоответствующий стиль лидерства. Как бы вы могли помочь им лучше понять вас, иметь большее влияние на вашу жизнь, а следовательно, - быть более эффективным лидером? Надеюсь, что у вас будет с кем поделиться тем, что узнали.

Мы вплотную подошли, может быть, к самому важному, вопросу в лидерстве: "Кто я? Каким образом я могу вести за собой, принимая во внимание присушие лишь мне качества и природу?"

Будьте уверены, что Бог работает во всех нас и всех нас использует. Он не подгоняет нас под шаблон: мы все можем быть лидерами.

Да благословит вас Господь.

Домашнее задание.

Основываясь на ответах, которые Вы дали, оценивая свой стиль работы с подчиненными, проанализируйте собственный стиль руководства за последние год-два и выявите проблемные ситуации.

- ✓ Что Вы узнали о себе?
- ✓ Испытывали ли Вы когда-нибудь трудности с влиянием на тех, чей стиль лидерства отличается от Вашего? Если да, то какие уроки Вы могли бы извлечь о путях повышения эффективности своего влияния?
- ✓ Какие были у Вас конфликтные ситуации с теми, кто стоит выше вас? Как бы вы могли помочь им лучше понять вас и иметь большее влияние на вашу жизнь?

Отзывы по разделу 2.

Нашей целью является сделать настоящий материал для Вас как можно более полезным. Мы находимся в процессе постоянного совершенствования.

Дайте нам, пожалуйста, вашу *искреннюю* оценку и предложения.

Ниже приведены наборы слов, которыми можно было бы описать материал этого раздела. Пожалуйста, отметьте те, которые наиболее полно выражают Ваше мнение. Вы также можете добавить свои слова.

<input type="checkbox"/> подходящий	<input type="checkbox"/> интересный	<input type="checkbox"/> слишком академический
<input type="checkbox"/> западный	<input type="checkbox"/> слишком длинный	<input type="checkbox"/> основанный на Библии
<input type="checkbox"/> слишком традиционный	<input type="checkbox"/> легкий для понимания	<input type="checkbox"/> скучный
<input type="checkbox"/> созидательный	<input type="checkbox"/> отставший от времени	<input type="checkbox"/> может быть сразу применен
<input type="checkbox"/> практический	<input type="checkbox"/> великолепный	<input type="checkbox"/> трудный для понимания
_____	_____	

2. Что Вы нашли для себя и своего служения наиболее полезным в данный момент? Пожалуйста, опишите конкретно.

3. Что Вы нашли для себя и своего служения наименее полезным? Пожалуйста, опишите конкретно.

4. Какие предложения Вы могли бы внести для улучшения этого раздела, как если бы он редактировался для повторного издания и распространения по всему миру?

РАЗДЕЛ 2

Лидер, познай себя.



Подготовлено: Центром Организационного Усовершенствования
Восточного колледжа:

При поддержке

"Девелопмент Эссоушиэйтс Интернэйшнл"

P.O. Box 49278

Colorado Springs, CO 80949-9278 USA

Тел: (719)598-7970; Факс: (719)598-1556; Электронная почта: 75211.2414@compuserve.com

Девелопмент Эссоушиэйтс Интернэйшнл, 1998.