

# Без Страха



## Апология нового лидерства

По материалам:

© Пекка Вильякайнен, «Без страха», Олимп-Бизнес, 2012

# Смена принципов ведения бизнесов и появление новых лидеров

- Торможение роста производительности
- Глобализация, влияющая на конкурентноспособность и лидерство
- Капитал, перетекающий в разных направлениях
- Выход сетевой экономики на первый план
- Изменение характера инновационной гонки

# Торможение роста производительности

- Причина – превращение экономики в экономику аутсорсинга
- Сложность оценки производительности новых видов труда
- Оргструктуры и системы организационных КРІ
  - Спрячемся за стеночку
- Естественные пределы технологий
- Пределы человеческих возможностей
- Кастомизация vs стандартизация
- Технологические уклады



**Нужна ли 100%**

# Глобализация, влияющая на конкурентоспособность и лидерство

- Культуры, часовые пояса, логистика
- Производство как фактор окружающей среды
- Персональное производство как новая мануфактура
- Доказать право на лидерство при обеспечении равноправия и делегирования полномочий



**Что важнее – инфраструктура или знания?**



# Капитал, перетекающий в разных направлениях

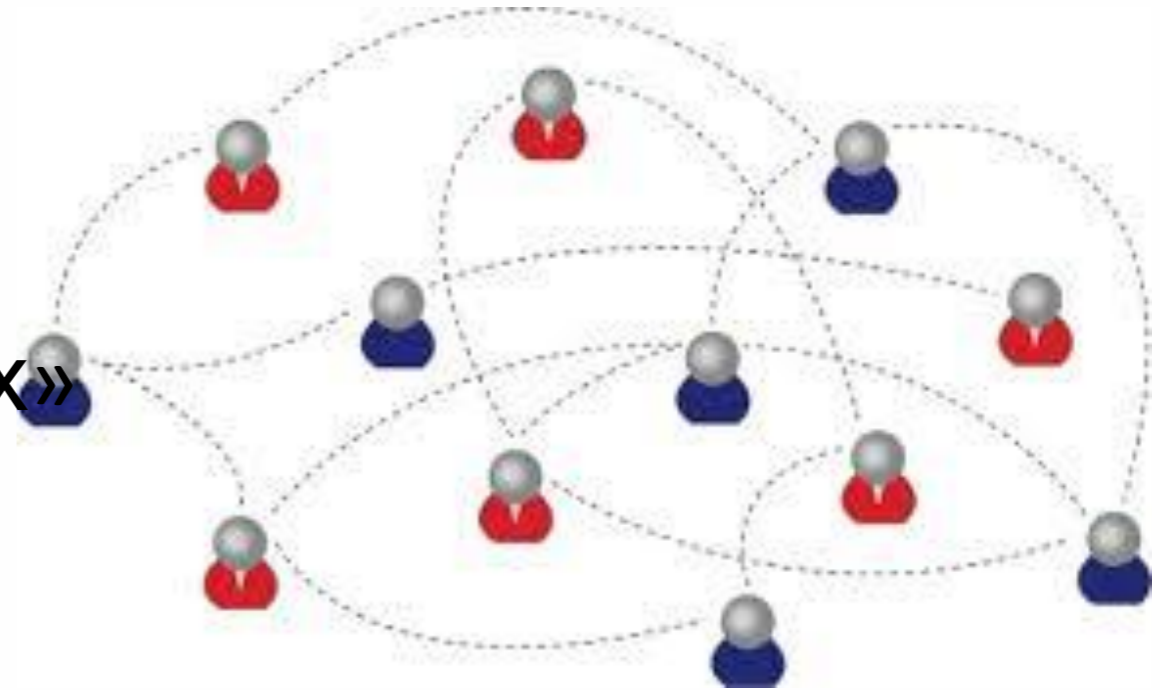
- Свобода движения капитала
- Рынки акций, долгов, металлов, commodities
- Изменение направлений глобальных потоков капитала
- Новые источники капитала и новые потребители капитала



**Как изменилась роль**

# Сетевая экономика

- Не цепочки а сети
- Сети принципиально открытые
- Быстрая смена «главных» узлов – нельзя расслабляться
  - Нокия, Эппл, Гугл
- Мгновенное распространение инноваций -- Патент как форма открытой публикации...



**Что важнее: знание или**

# Сетевая экономика



- Цемент
- Крыша
- Обои
- Фундамент
- Стройка
- Проект

# ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

- Инфра-структура
- Стартап
- Индустрия
- Идея
- Биржа
- Венчур





# Изменение поведения

- Потребительского: смена любимых поставщиков
- Работников:
  - интервью как оценка работодателя работником
  - Гибкий график и нечеткая логика постановки задач
- Битва за экспертов и смертельный exes search
- Поколение цифровых ковбоев – поколение PlayStation



**Бороться или побеждать?**

# Новые лидерские качества

## Лидер прошлого

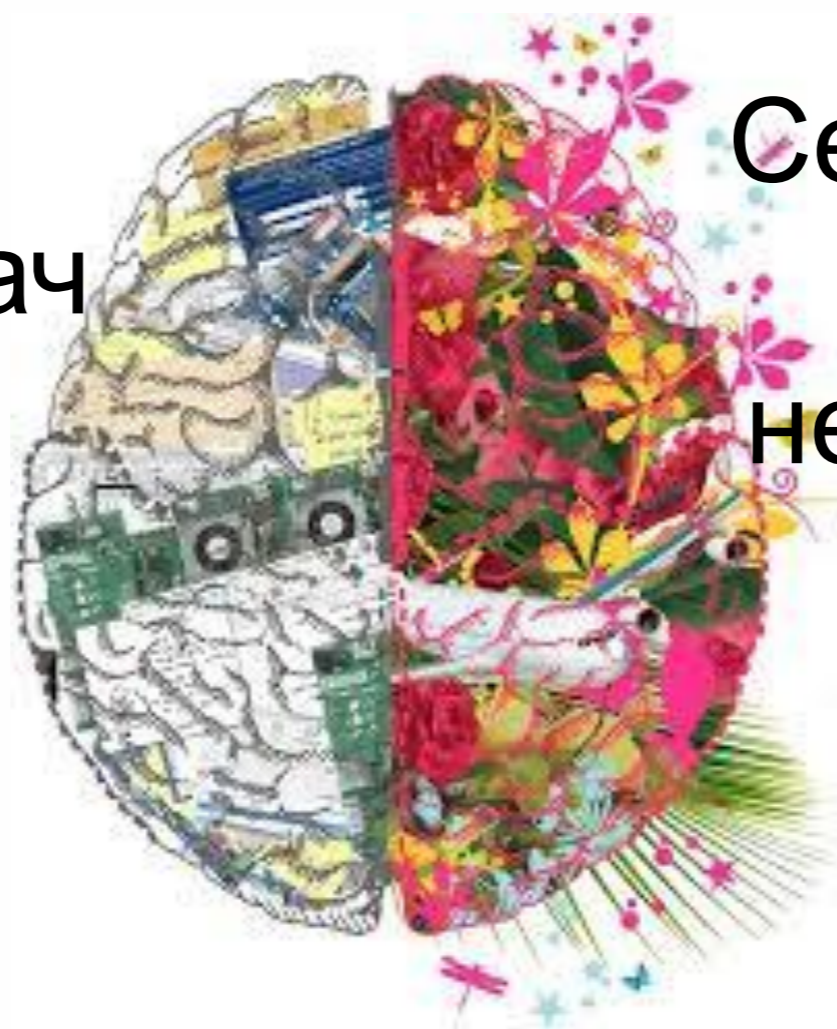
- Командование
- Постановка задач
- Ручное управление
- Авторитет силы
- Корпоративная культура
- Максимальный контроль
- Всеобщая компетентность

## Лидер ЦП

- Обеспечение
- Задание направлений
- Расшивка нештатных ситуаций
- Авторитет понимания
- Мультикультурность
- Контроль основных точек и направлений

# Левое и правое полушария

Контроль  
Управление  
Выполнение  
штатных задач  
Нештатная  
ситуация как  
неудача



Творческий  
аспект  
Серендипность  
Нахождение  
нестандартных  
решений  
Нештатная  
ситуация как  
ВОЗМОЖНОСТЬ

**Клоуны**

**Зрители?**

# Власть или управление

## Власть

**СУТЬ:** обеспечение выполнения поручений

## Уровень

делегирования

решений -- низкий

**Эффективность**

**прямых связей:**

высокая

**Эффективность**

**обратных связей –**

низкая

**Ответственность:**

снизу вверх

## Управление

**СУТЬ:** Обеспечение функционирования

системы

## Уровень

делегирования

решений – высокий

**Эффективность**

**прямых связей:**

средняя

**Эффективность**

**обратных связей –**

средняя

**Ответственность:**



# Что говорят великие



The first thing to look for when searching for a great employee is somebody with a personality that fits with your company culture. Most skills can be learned, but it is difficult to train people on their personality. If you can find people who are fun, friendly, caring and love helping others, you are on to a winner.





## Что говорят великие

You can learn most jobs extremely quickly once you are thrown in the deep end. Within three months you can usually know the ins and outs of a role. If you are satisfied with the personality, then look at experience and expertise. Find people with transferable skills – you need team players who can pitch in and try their hand at all sorts of different jobs. While specialists are sometimes necessary, versatility should not be underestimated.

Some managers get hung up on qualifications. I only look at them after everything else. If somebody has five degrees and more A grades than you can fit on one side of paper, it doesn't necessarily mean they are the right person for the job. Great grades count for nothing if they aren't partnered with broad-ranging experience and a winning personality.

That doesn't mean you can't take risks when building your team. Don't be afraid of hiring mavericks. Somebody who thinks a little differently can help to see problems as opportunities and inspire creative energy within a group. Some of the best people we've ever hired didn't seem to fit in at first, but proved to be indispensable over time.

# AGILE MANAGEMENT

# Про макароны

В середине 2000-х инженер Питер Скилман из корпорации AutoDesk (выпускающей известную чертежную программу AutoCAD) изобрел простенький тест на командное мышление, называемый "Marshmallow Challenge".

Командам-участницам даются:

- Кусочек зефира (marshmallow)
- Штук 20 соломинок спагетти
- Отрезок клейкой ленты
- Отрезок бечевки



Spaghetti & Marshmallows



Задача простая: соорудить с помощью лишь вышеприведенных материалов конструкцию, возвышающую зефир на максимально возможную высоту. Конструкция должна стоять на горизонтальной поверхности (т.е. нельзя, например, приклеить зефир к стенке). Срок - 20 минут.

# Летающий макаронный монстр



Казалось бы, ничего сложного в задаче нет. Склеить соломинки скотчем, воткнуть одними концами в зефир, перевернуть и установить на подобие штатива.

Из бечевки можно сделать лежащий периметр, не дающий поддерживающим зефир соломинкам просесть под весом конструкции. Предварительно склеив соломинки попарно для повышенной прочности, можно без особого труда возвести трехногое сооружение высотой в три соломинки.



# Упс...



- чем квалифицированные были команды, тем плачевнее оказывался результат.
- Хуже всего с задачей справлялись команды состоящие из директоров, вице-президентов корпораций, бизнес-аналитиков, выпускников элитных бизнес-школ. Немногим лучше были результаты инженеров, программистов, ученых.
- часто время истекало, прежде чем кто-нибудь вообще прикасается к зефиру. Обсуждалось все - теоретическая прочность соломинок, проблемы балансировки, правильная геометрия, нужное количество ножек, оптимальный способ склеивания.
- Если кто-то пытался, наконец, взять в руки соломинку или зефир, на него шыкали остальные - не сломай, мол, раньше времени, сначала ведь все нужно обсудить и запланировать!
- Когда же время подступало к концу, в команде начиналась паника, еще больше парализующая прогресс.
- **В среднем итоге у таких команд зефир поднимался лишь на высоту одной соломинки, а почти треть команд вообще ничего не успевали соорудить.**

<http://pda.anekdot.ru/id/656063>



# Sancta simplicitas

Учителя, секретарши, рабочие, справлялись с задачей значительно лучше - в среднем, поднимая зефир на полторы-две соломинки.

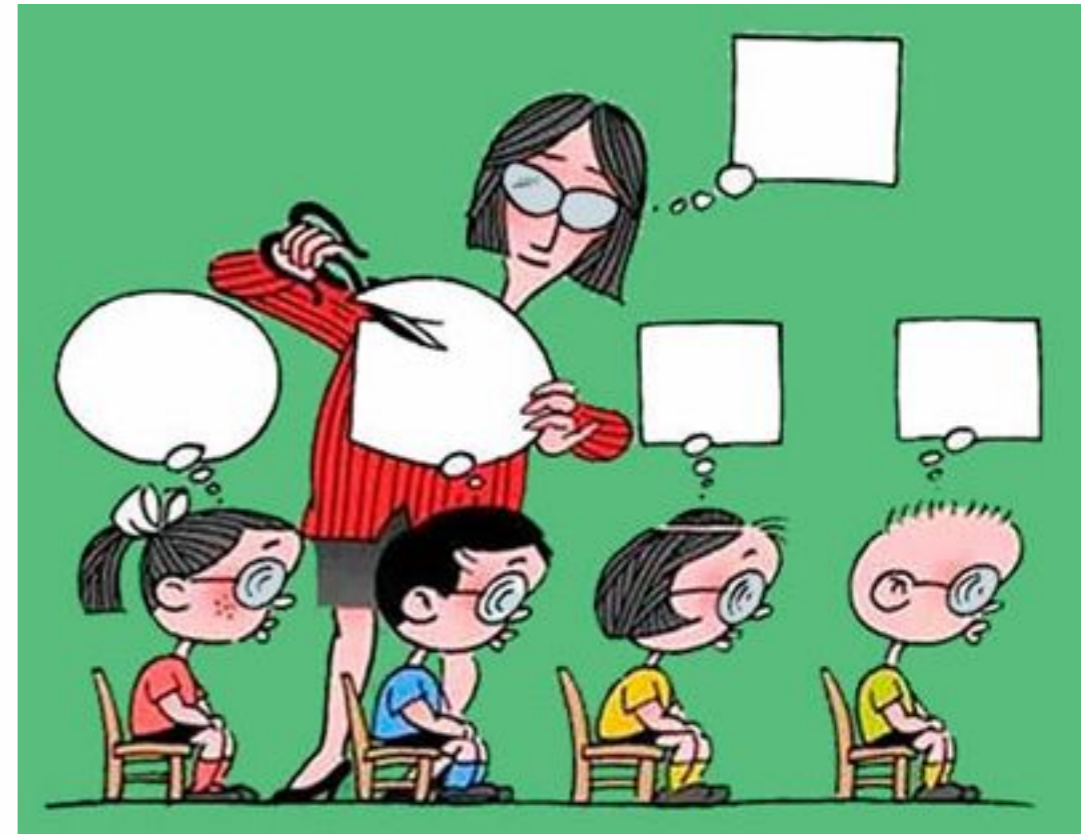
Лучше всего же, на среднюю высоту в 2.5 соломинки, поднимали зефир... дети из детского сада. Пятилетние малыши справлялись с задачей намного лучше, чем директора с многомиллионными окладами!



<http://48betrub.blogspot.com/2003/05/20130615.html>

# В многая мудрости многая печали...

Этим экспериментом Питер доказывал, как корпоративное мышление полностью парализует способность экспериментировать и добиваться результатов. Коллективный директорский разум погрязал в абстрактных расчетах, и никто не хотел брать ответственность за принятие решений. Пытаясь предугадать и запланировать всевозможные сценарии, в итоге коллектив оказался неспособным решить простую задачу. А ведь в реальной жизни от такого паралича зачастую страдали не игрушечные конструкции, а крупные проекты под управлением таких коллективов. Что и объясняло, по мнению Питера, одну из главных причин массовых срывов сроков и бюджетов в сфере высоких технологий.



# Agile management

Благодаря Питеру и другим подобным мыслителям возродилось Agile-движение - предпочитающее затыжным и сложным планировкам быстрые, продуктивные разработки, которые берутся решить одну-две задачи, но зато решают их быстро и дешево, чем братья сразу за двадцать задач и просрочить их все, потратив огромное количество времени и денег. По их мнению, лучший на свете дизайн тот - который не в планах мыслителя, а в руках у потребителя, а команда из пары-тройки энергичных инженеров и дизайнеров часто достигает лучших результатов, чем целый корпоративный штат с огромным бюджетом.

Чтобы достигнуть инноваций, подвел итог Питер, не нужно строить комплексы бизнес-школ, занимать крупные ссуды, нанимать штат консультантов, рассчитывать и перерасчитывать на много лет вперед.



# Agile management

AGILE – [www.multitrans.ru](http://www.multitrans.ru)

общ.

подвижный; проворный; быстрый; живой; сообразительный; беглый; поворотливый; подвижной (agile mind - живой ум); юркий (*Anglophile*)

Hi-Fi.

подвижный (описание характера звучания баса, отличающегося способностью к передаче быстрых тональных и динамических контрастов)

авиа.

⌘ поворотливый (о ЛА)

автом.

быстро перенастраиваемый (напр. о производстве); быстро

регулирующий; динамичный

воен.

гибкий; маневренный

воен., рлк.

с быстрой перестройкой частоты

воен.

маневроспособный

муз.

бегло; легко

прогр.

быстрый и гибкий (*ssn*)

# Agile management

**Agile management** or **agile project management** is an iterative and incremental method of managing the design and build activities for engineering, information technology, and new product or service development projects in a highly flexible and interactive manner, for example [agile software development](#). It requires capable individuals from the relevant business, with supplier and customer input. There are also links to [lean techniques](#), [Kanban](#) and [Six Sigma](#).<sup>[1]</sup> Agile techniques are best used in small-scale projects or on elements of a wider programme of work, or on projects that are too complex for the customer to understand and specify before testing prototypes.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Agile\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_management)



# Agile Software Development Manifesto

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions

Working software

Customer collaboration

Responding to change

VS

Processes and tools

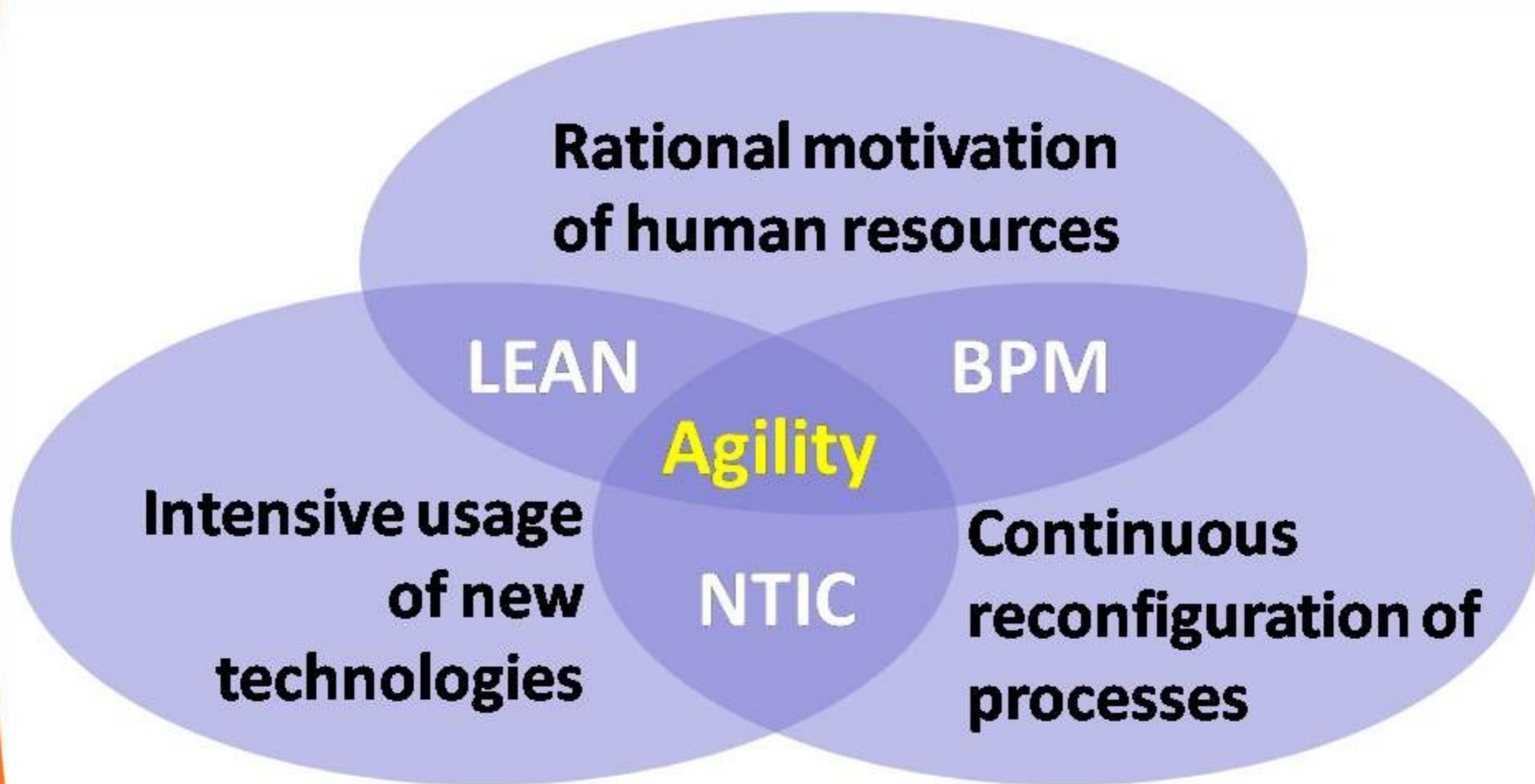
Comprehensive documentation

Contract negotiation

Following a plan

While there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

# Agile management



# Agile management

**Agile management** or **agile project management** is an iterative and incremental method of managing the design and build activities for engineering, information technology, and new product or service development projects in a highly flexible and interactive manner, for example [agile software development](#). It requires capable individuals from the relevant business, with supplier and customer input. There are also links to [lean techniques](#), [Kanban](#) and [Six Sigma](#).<sup>[1]</sup> Agile techniques are best used in small-scale projects or on elements of a wider programme of work, or on projects that are too complex for the customer to understand and specify before testing prototypes.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Agile\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_management)

# Agile vs iterative development

The main difference between agile and iterative development is that agile methods complete small portions of the deliverables in each delivery cycle (iteration) while iterative methods evolve the entire set of deliverables over time, completing them near the end of the project.

According to Jean-Loup Richet (Research Associate at [ESSEC](#) Institute for Strategic Innovation & Services) "*this approach can be leveraged effectively for non-software products and for project management in general, especially in areas of innovation and uncertainty. The end result is a product or project that best meets current customer needs and is delivered with minimal costs, waste, and time, enabling companies to achieve bottom line gains earlier than via traditional approaches.*"<sup>[2]</sup>

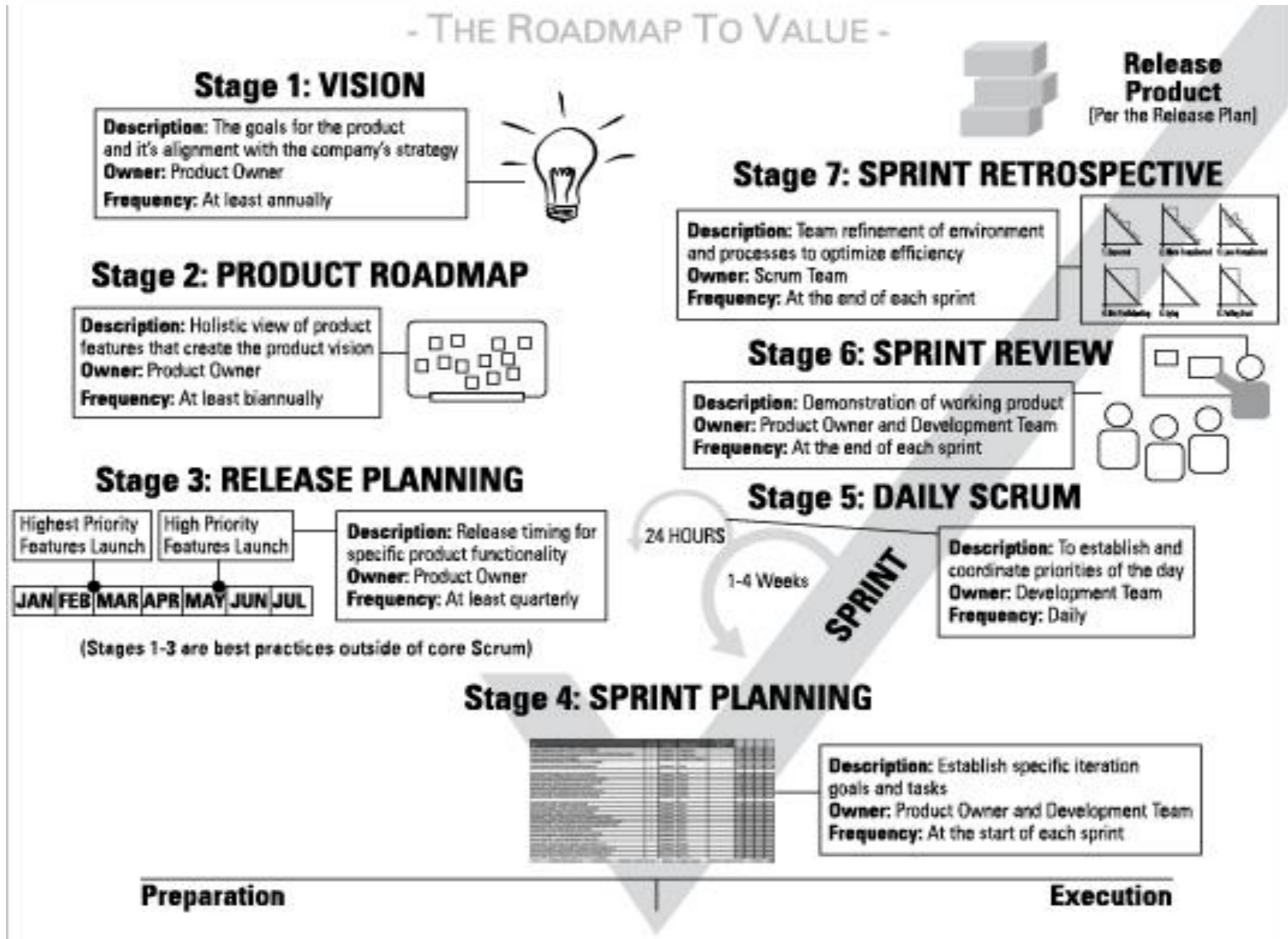


# The 12 Agile Principles

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- Business people and developers must work together daily throughout the project.
- Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
- Working software is the primary measure of progress.
- Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- Simplicity — the art of maximizing the amount of work not done — is essential.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly

# Дорожная карта построения ценности

- THE ROADMAP TO VALUE -



# Скрам и спринт

**Скрам** (Scrum) — это набор принципов, на которых строится процесс разработки, позволяющий в жёстко фиксированные и небольшие по времени итерации, называемые спринтами (sprints), предоставлять конечному пользователю работающее ПО с новыми возможностями, для которых определён наибольший приоритет. Возможности ПО к реализации в очередном спринте определяются в начале спринта на этапе планирования и не могут изменяться на всём его протяжении. При этом строго фиксированная небольшая длительность спринта придаёт процессу разработки предсказуемость и гибкость.

**Спринт**<sup>[10]</sup> — итерация в скраме, в ходе которой создаётся функциональный рост программного обеспечения. Жёстко фиксирован по времени. Длительность одного спринта от 2 до 4 недель. В отдельных случаях, к примеру согласно Scrum стандарту Nokia, длительность спринта должна быть не более 6 недель. Тем не менее, считается, что чем короче спринт, тем более гибким является процесс разработки, релизы выходят чаще, быстрее поступают отзывы от потребителя, меньше времени тратится на работу в неправильном направлении. С другой стороны, при более длительных спринтах команда имеет больше времени на решение возникших в процессе проблем, а владелец проекта уменьшает издержки на совещания, демонстрации продукта и т. п. Разные команды подбирают длину спринта согласно специфике своей работы, составу команд и требованиям, часто методом проб и ошибок.

Источник: [http://studopedia.ru/view\\_menedjment.php?id=8](http://studopedia.ru/view_menedjment.php?id=8)

# ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ



**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**Лидерство – это не управление.** Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

# Основные отличия лидера от менеджера

## Менеджер

1. Администратор
2. Поручает
3. Работает по целям других
4. Использует доводы
5. Контролирует
6. Профессионален
7. Принимает решения
8. Делает дело правильно
9. Уважаем
10. План-основа действий
11. Полагается на систему
12. Поддерживает движение

## Лидер

1. Инноватор
2. Вдохновляет
3. Работает по своим целям
4. Использует эмоции
5. Доверяет
6. Энтузиаст
7. Превращает решения в реальность
8. Делает правильное дело
9. Обожаем
10. Видение-основа действий
11. Полагается на людей
12. Дает импульс движению

# Стили лидерства

**Стиль лидерства (руководства) – это устойчивая система способов, приемов, методов воздействия руководителя на коллектив, в которой проявляются личные качества руководителя и особенности коллектива.**

Выделяют три основных стиля руководства:

- *авторитарный (директивный, автократический);*
- *демократический (коллегиальный);*
- *формальный (либеральный, анархический).*

# Авторитарный

— “ожидаю вклада и инициативы со стороны подчиненных”.

Менеджеры, которые пользуются этим стилем, склонны давать четкие инструкции, добиваться определенной инициативы от подчиненных и постоянно контролировать их действия.

## Преимущества стиля:

эффективность и своевременность;  
понятно, кто является ответственным;  
можно осуществлять полномочия власти без запугивания;  
развивает людей, у которых недостаточно опыта;  
дает больше гарантий принятия правильного решения.

## Недостатки:

не способствует профессиональному росту образованных работников;  
некоторым образованным работникам может не нравиться или вызывать обиду;  
может привести к текучести кадров, когда люди приобретут достаточный опыт работы.

## Этот стиль подходит:

когда работник приобретает опыт и компетенцию;  
когда работник в определенной мере понимает свою работу;  
когда работника необходимо направлять и содействовать ему.



# Демократический стиль — “Давайте всё решать вместе!”

Менеджеры с таким стилем поощряют работников к участию в решении производственных вопросов, а также к развитию их способностей.

## **Преимущества:**

способствует привлечению к решению производственных вопросов;  
есть возможность для профессионального роста работников;  
поддерживает определенное время чувство удовлетворения у людей.

## **Недостатки:**

забирает у менеджера много времени;  
тот, кто не справляется со своими обязанностями, может саботировать цели организации в которой работает;  
изменения становятся источником конфликта в организации, и работники могут пытаться не допускать изменений;  
решение большинства не всегда наилучше отвечает интересам организации.

## **Этот стиль подходит:**

когда работник ознакомлен с заданием;  
когда работник высоко компетентен;  
когда работник и руководитель разделяют идеи и решения.

# McGregor: Теория X

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководства по отношению к работникам **теорией “X”**.

*Согласно этой теории:*

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищённости;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

# McGregor: Теория Y

Представления демократического руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. Мак Грегор назвал **теорией “У”**.

*Согласно этой теории:*

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением целей;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

# Лайкерт: люди или работа?

**Ренсинс Лайкерт** и его коллеги разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях.

Исходя из этого Лайкерт выделил 2 стиля:

*Руководитель, сосредоточенный на работе (руководитель, ориентированный на задачу)* заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для **повышения**

**производительности труда.**

*Руководитель, сосредоточенный на человеке* делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с нуждами работников и поощряет профессиональный рост.

**Вывод:** на основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет неизменно ориентирован либо на работу, либо на человека. Позже ученые вывели, что стиль руководителя может ориентироваться и на работу, и на человека.



# Лайкерт: стили руководства

**Ренсинс Лайкерт** выделил 4 стиля лидерства, которые позволяют подчиненным участвовать в принятии решений:  
Эксплуататорско - авторитарный.

Менеджер свое решение навязывает подчиненным. Мотивация осуществляется с помощью угроз. Высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически не несут ее вообще. Плюс недостаточная коммуникабельность.

Благожелательно- авторитарный.

Менеджер относится к подчиненным снисходительно, мотивация осуществляется уже на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Плюс малая коммуникабельность и ограниченность групповой работы.

# Лайкерт: стили руководства

## Консультативно - демократический.

Менеджеры советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и за счет подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются сверху вниз и снизу вверх. Плюс средние возможности групповой работы.

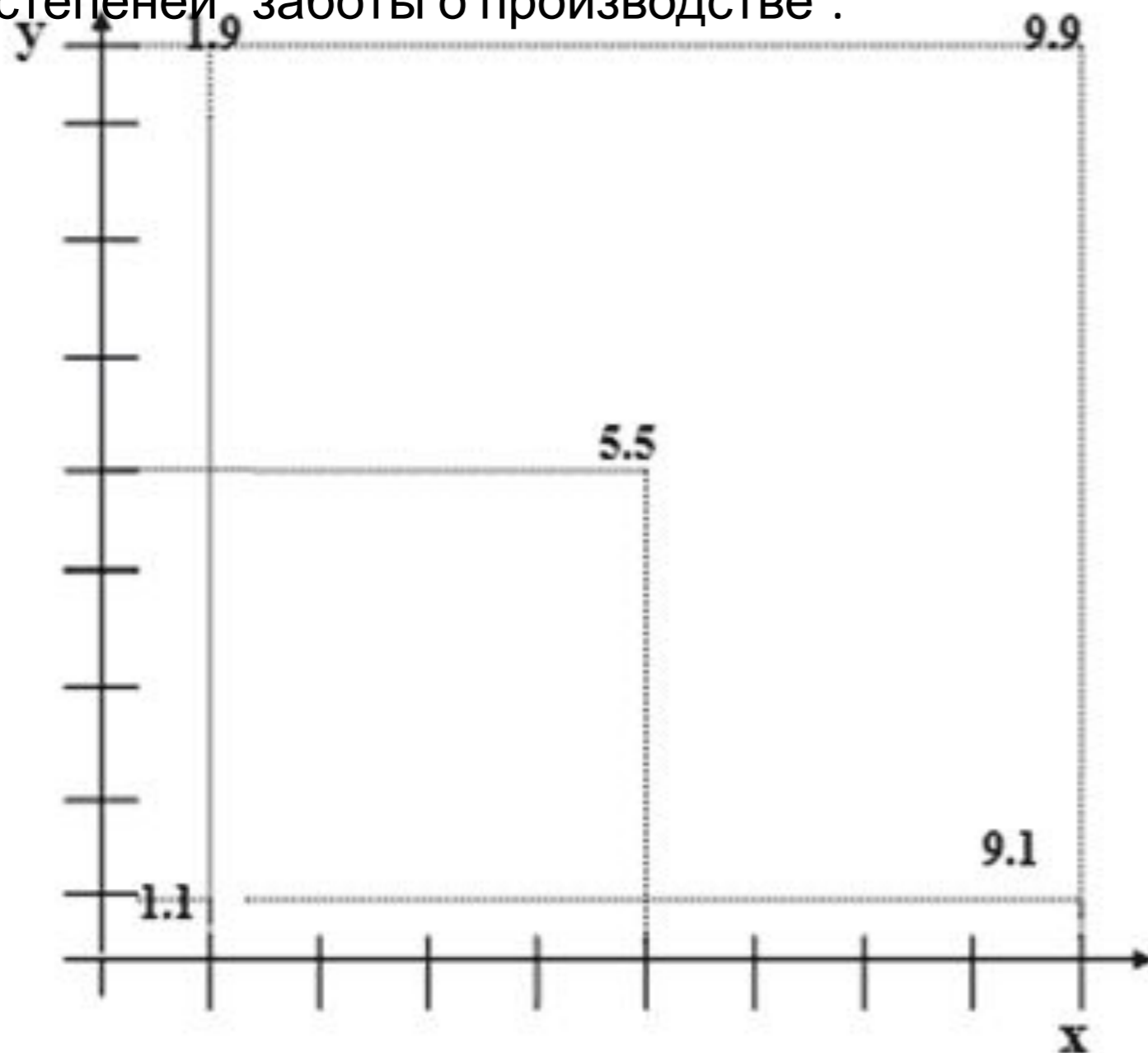
## Демократический (система группового участия).

Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации. Существует много коммуникабельных связей и большие возможности групповой работы.

# Блейк и Мутон

Классификация стилей лидерства была предложена **Робертом Блэйком и Джейн Мутон** из Техасского университета. Они представили её в виде управленческой сетки или решетки, которая включает 5 основных стилей руководства.

По вертикали отражены 9 степеней “заботы о человеке”, по горизонтали – 9 степеней “заботы о производстве”.



# Блейк и Мутон

**(1,1) – “страх перед бедностью”.** Приложение минимальных усилий со стороны менеджера как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства. При этом стиле прилагаются только те усилия, которые позволяют избежать увольнения.

**(1,9) – “управление в стиле загородного клуба”.** Менеджер сосредотачивается на хороших человеческих отношениях, но мало заботится о развитии производства.

**(9,1) – “власть – подчинение”.** Характеризуется высоким уровнем заботы о производстве и низким – заботы о людях.

**(5,5) – “организационное управление”.** Менеджер поровну делит всё внимание между развитием производства и формированием хороших отношений в коллективе, но при этом никто полностью не использует свой потенциал.

**(9,9) – “стиль группового управления”.** Базируется на усиленном внимании менеджера к подчиненным и производству одновременно. Создаётся команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации. Обеспечивается высокая моральная настрой и высокая эффективность производства.



# Ситуационные модели руководства

*Существует 4 ситуационных модели руководства, которые повлияли на развитие теории лидерства:*

- **Модель Фидлера.**
- **Модель Теренса Митчела и Роберта Хауса “путь – цель”.**
- **Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланшара.**
- **Принятие решения руководителем Врума-Йеттона.**

Крис Аджирис по этому поводу замечал, что

**“лучший” стиль руководства – это  
“адаптивный или “ориентированный на  
реальность”.**

Courage is what it takes to stand up  
and speak; courage is also what it  
takes to sit down and listen.



Winston Churchill

# Модели Фидлера, Митчела и Хауса

## Модель Фидлера.

Она сосредоточила внимание на ситуации и выявила 3 фактора, которые влияют на поведение руководителей. Этими факторами являются: отношения между руководителями и членами коллектива; структура задачи; должностные полномочия.

## Модель Теренса Митчела и Роберта Хауса “путь – цель”.

Их подход также указывает руководителю на необходимость применять стиль руководства наиболее соответствующие ситуации. Этот подход исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают целей.

В своей модели они рассматривали 4 стиля руководства:

- *Стиль поддержки* (ориентируется на человека или на человеческие отношения).
- *Инструментальный* (ориентированный на работу или на задачу).
- *Поощряющий участие* (руководитель делится имеющейся у него информацией с подчиненными и использует их идеи для принятия решения группой).
- *Ориентированный на достижение* (характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей).

## Еще две модели

**Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланшара.**

Утверждается, что при этом стиле руководства наиболее эффективный стиль всегда разный, в зависимости от зрелости исполнителей.

**Принятие решения руководителем Врума-Йеттона.**

Эта модель имеет 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений:

- Вы сами решаете проблему и принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию;
- Вы получаете информацию от своих подчиненных, а потом сами решаете проблему;
- Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собирайте их вместе в одну группу. Решение принимаете Вы сами;
- Вы излагаете проблему группе подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать влияние Ваших подчиненных;
- Вы излагаете проблему подчиненным и все вместе находите и оцениваете альтернативы, пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы



# Критерии ситуативного руководства

Врум и Йеттон разработали **7 критериев**, по которым оценивается ситуация “подчиненные- руководитель”.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Критерии:

- значение качества решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия решения;
- степень структурирования проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

**Вывод:** для того, чтобы менеджер работал эффективно, он должен использовать различные стили в зависимости от конкретной ситуации. Крис Аджирис по этому поводу замечал, что “лучший” стиль руководства – это “адаптивный или “ориентированный на реальность”.

## Типы начальников

**Пессимист.** Он несчастен от жизни, от самого себя и от вас. Постоянно обвиняет, хнычет, жалеет себя. Убежден, что всё, что не в его руках, закончится неудачей. Тщательно скрывает свои недочеты. Ему очень не нравится, когда кто-то хорошо проводит время.

Нельзя спорить с пессимистом, это только укрепляет его в негативных взглядах, но и нельзя разделять этих негативных взглядов, т.к. это только питает его пессимизм. Не торопитесь с решением, выслушайте его, поправьте, когда это необходимо, отнеситесь к его заботам конструктивно, изложите факты и установите “предел ужаса” – сценарий наихудшего исхода. Если вам это нужно, возьмитесь за проблему сами.

# Типы начальников

**Интроверт.** Этот человек сосредоточен на своих переживаниях. Он скрытен, из него трудно что-либо вытянуть, когда нужна информация. Он может многое предложить, но не всегда в состоянии выразить свои мысли.

Попытайтесь добиться, чтобы шеф говорил как можно больше, принимайте дружескую молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа. Дайте ему возможность спокойно говорить или хранить молчание. Объясните, что вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции.

# Типы начальников

**Льстец.** Он постоянно улыбается, дружелюбен, юмористичен. Говорит людям то, что они хотят слышать. Попытка “припереть его к стенке” напоминает попытку собрать ртуть вилкой. Специалист по уловкам.

Он нуждается в одобрении. Смейтесь его шуткам и наслаждайтесь его рассказами, но не позволяйте ему брать нереалистичные обязательства по отношению к вам. Требуйте факты и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность – самая лучшая политика.



## ТИПЫ НАЧАЛЬНИКОВ

**Боец.** Ходячая бомба с часовым механизмом. Его гнев обычно лежит не на поверхности. Взрывается неожиданно, много кричит, выплескивает свой сарказм: ему нравится “стрелять без разбора”, быстро и часто. Когда вспышка заканчивается, он опять впадает в угрюмое состояние. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение – орудием.

Он боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций. Попробуйте противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, что трудно иметь дело с шефом, который заводится с пол оборота. Попросите личной встречи с ним, не допускайте отклонений или срывов. Покажите свои серьёзные намерения. Сосредоточившись на вопросе, попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы.

# Типы руководителей

**Всезнайка.** Знает много, но его проблема в том, что он действует так, как-будто знает всё. Очень нетерпелив, что проявляется в его неспособности слушать. Если сталкивается с плохими фактами, то винит других, т.к. мало нуждается в других. Думает, что его разум и знания – единственный способ оценивать работу других.

Он боится неугождения других и падения его собственного стандарта совершенства. Не воюйте, не обвиняйте его, избегайте попыток быть “противоэкспертом”. Наоборот, подведите его к решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и выражайте признательность, предложите альтернативы.

# Типы руководителей

**Нормальный.** Наиболее распространенный тип, обладающий в той или иной мере чертами всех перечисленных.

Реагируйте на конкретное состояние руководителя и ситуацию. В общении придерживайтесь обычных деловых и этических норм, но помните и о “хитростях”, приведенных выше.

# SERENDIPITY MANAGEMENT





# Серендипность

Инстинктивная (интуитивная) прозорливость, серендипность (англ. *serendipity* — серендипити) — термин, происходящий из английского языка и обозначающий *способность, делаая глубокие выводы из случайных наблюдений, находить то, чего не искал намеренно.* Восходит к притче «Три принца из Серендипа», входившей в состав древнеперсидского эпоса. В ней герои, прошедшие глубокое обучение, сумели дедуктивно описать по одним лишь следам внешние признаки потерянного верблюда («хромого, слепого на один глаз, потерявшего зуб, везущего беременную женщину и на одном боку груз мёда, на другом — масла»), которого они никогда не видели. Похожие сюжеты имеются в литературе и фольклоре многих народов. Серендип — старинное название Цейлона в персидской транскрипции

# Серендипность

Впервые слово «серендипити» появилось 28 января 1754 года в частном письме английского писателя Хораса Уолпола. Он определил его как «очень выразительное слово, характеризующее открытие, совершённое без преднамеренных действий».

В американском словаре *The American Heritage Dictionary of the English Language* термину *serendipity* сопоставлено уже три самостоятельных значения:

- способность делать удачные открытия «по случаю»;
- факт или возникновение такого открытия;
- состояние в момент совершения такого открытия.

Кроме того, в этот словарь вошли производные от существительного *serendipity*: прилагательное *serendipitous* и наречие *serendipitously*.