

Ключевые лидерские навыки

Стивен Кови выделил семь основных навыков, необходимых руководителю для эффективного лидерства:



7. Проактивность

Под проактивностью подразумевается активная жизненная позиция лидера, его ощущение личной ответственности за происходящее с ним и вокруг него. Эффективный лидер, объясняя свои успехи и неудачи, берет ответственность на себя, не ища виноватых. Он активно воздействует на ситуацию исходя из собственной системы ценностей. Такой лидер способен признавать и исправлять свои ошибки, действовать осознанно и целенаправленно, независимо от обстоятельств.

6. Видение цели

Эффективный лидер всегда представляет себе цель и желаемый результат своей работы. В основе целеполагания лежит формулирование личной миссии. Миссия описывает предназначение деятельности, в ней содержится представление о ценностях и принципах лидера. Личная миссия (а вслед за ней – и миссия возглавляемой лидером компании) всегда связана с индивидуальностью лидера, его

ценностями и мировоззрением. Видение цели позволяет действовать не ситуативно, а в нужном направлении.

5. Определение приоритетов и управление временем

Эффективный лидер умеет действовать не хаотично, а на основе выстроенной системы приоритетов. Он умеет разделять все дела исходя из их срочности и важности. Лидер умеет управлять своим временем на основе долгосрочного и краткосрочного планирования, на основе постоянного обращения к целям и ожидаемым результатам деятельности при принятии решения и выборе приоритетов.

4. Управление конфликтами

Эффективный лидер нацелен на поиск таких решений, при которых выигрывают все стороны. Он не уходит от спорных и конфликтных ситуаций, не старается всеми силами вывести из игры оппонента. Он видит потенциал конфликтной ситуации и способен к творческому поиску ее разрешения. Успешный лидер настроен на сотрудничество, а не на конкуренцию, он ценит договоренности и соглашения.

3. Эффективное общение

В основе эффективного общения – умение слушать и понимать собеседника. Выражая свои мысли на основе понимания позиции, мыслей, чувств собеседника, эффективный лидер способен выстраивать конструктивное общение. Этот навык лидер использует как в общении с партнерами, так и подчиненными. Эффективный лидер всегда сначала пытается понять, прежде чем принимать решение.

2. Навык организационного развития

Эффективный менеджер мыслит категориями организации и замечает каждое звено в ней. Он осознанно подходит к развитию потенциала сотрудников, понимает важность психологического климата в коллективе и мотивации работников для результативности деятельности. Прилагает усилия, чтобы трудовой коллектив становился сплоченной командой единомышленников.

1. Навык личного развития

Эффективное лидерство всегда основано на работе над собой.

Успешный менеджер не останавливается в своем развитии, даже достигнув больших успехов, он всегда готов учиться, меняться и развиваться. Навык личного развития помогает оперативно и адекватно реагировать на любые изменения ситуации, использовать все новые ресурсы для повышения эффективности деятельности.

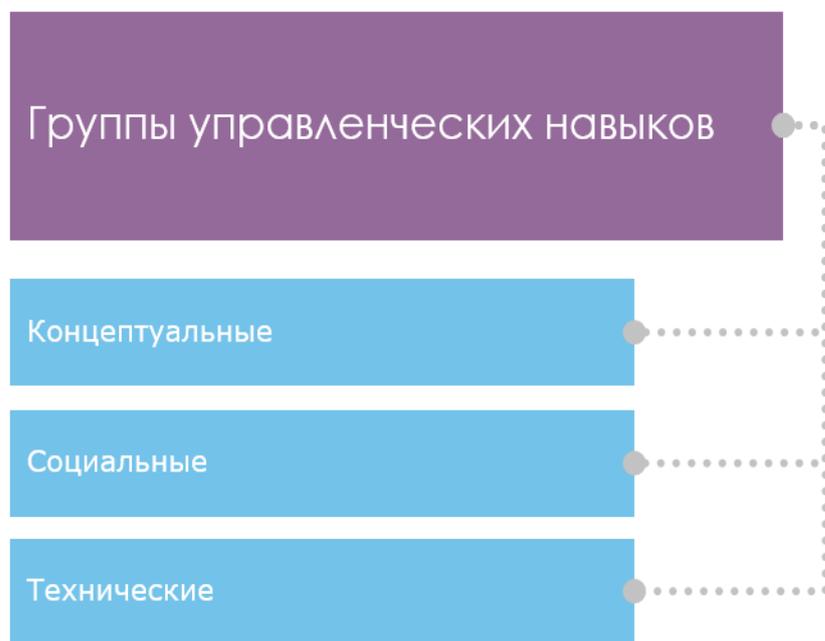
ПРАКТИКУМ

Оцените уровень развития у себя семи навыков эффективного лидера, постройте индивидуальную картину вашего лидерства и наметьте пути для развития.



Группы управленческих навыков

Исследователи выделяют множество навыков и качеств, необходимых руководителю, чтобы успешно выполнять свою деятельность. Однако все их можно разделить на три вида.



Концептуальные навыки - это когнитивные (связанные с познанием) навыки руководителя, способность воспринимать организацию как единое целое, понимать особенности и взаимосвязи ее подразделений; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающую информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации, внутренней и внешней среды и т. д.

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

Технические (профессиональные) навыки - это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Важность тех или иных навыков зависит от той ступени управленческой иерархии, которую занимает менеджер. Руководители высшего звена

должны обладать, прежде всего, концептуальными навыками, линейные менеджеры – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

ИНТЕРЕСНО

Американский ученый Д. Гоулман впервые предложил концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ – коэффициент эмоционального развития) – группа навыков, среди которых способности к самоосознанию, саморегуляции, саморазвитию и самоконтролю, умение мотивировать других людей, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатия) и навыки общения.

В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни человека не претерпевает особых изменений, эмоциональный интеллект может развиваться и совершенствоваться.

Многочисленные исследования, проведенные учеными по теории Гоулмана, показали, что уровень эмоционального интеллекта (EQ) оказывает огромное влияние на успешность управленческой деятельности, уровень этого влияния многие считают гораздо большим, чем влияние когнитивных способностей (IQ).

Оценка и развитие управленческих навыков

Личность руководителя сама по себе становится инструментом деятельности, потому крайне важным оказывается самоанализ, оценка собственных сильных и слабых сторон.

Для этих целей можно использовать такой метод, как SWOT-анализ. Этот метод способен выявить возможности, которые до сих пор остаются незамеченными. Понимая свои слабости, руководитель может управлять ситуацией и устранять угрозы, которые могли бы повредить его эффективности и результативности. Кроме того, SWOT-анализ позволяет сосредоточиться на сильных сторонах менеджера, свести к минимуму слабые и определить направления развития навыков и

умений. Результаты анализа могут указать на то, что нужно сделать, и какие задачи ставить на перспективу.

Определение стиля обучения

Кроме проведения SWOT-анализа и определения того, что развивать, необходимо решить, каким образом следует развивать свои навыки и умения. Определить оптимальный путь развития можно, выяснив, какой стиль обучения вы предпочитаете исходя из классификации Хони и Мамфорда.

Различают четыре вида стиля обучения: **Деятель, Наблюдатель, Прагматик и Теоретик.**

Классификация Хони и Мамфорда является удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия.

Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Стиль обучения	Девиз	Описание
Деятель	«Все в жизни нужно попробовать».	Вы без долгих размышлений засучиваете рукава и принимаетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.
Наблюдатель	«Сначала я должен это обдумать».	Вы обычно сразу не принимаете участия в деле, а на собраниях, вероятно, сидите на задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть то, как развивается ситуация, и только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.
Теоретик	«Посмотрим, как это согласуется с...»	Вы склонны выстраивать логическую последовательность событий, для того чтобы

Стиль обучения	Девиз	Описание
		подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным.
Прагматик	«Должен существовать способ лучше».	Вы стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете и хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-либо интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

РЕШЕНИЕ

Камерон предложил следующие действия для расширения способов преобразования информации в действия и мышления.

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).
2. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.
3. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.
4. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

1. На совещаниях практикуйте наблюдение и взаимодействие и анализируйте, что происходит.
2. Ведите дневник, каждый вечер записывая в него свои размышления о событиях дня и о том, чему вы научились.

3. Поставьте себе цель усовершенствовать ваш ближайший письменный документ, сделайте больше черновиков, чем обычно, и постарайтесь довести до совершенства его выполнение.
4. Проведите исследование важной для работы темы, изучая ее как можно глубже.
5. Перед выполнением действия или принятием решений составьте список доводов «за» и «против», представляя все возможные результаты и последствия.

Чтобы стать «теоретиком»:

1. Проводите 30 минут в день за чтением чего-либо трудного и концептуального, пробуя делать анализ содержащихся аргументов и давая им оценку.
2. Найдите трудную ситуацию на работе и анализируйте, как она развивалась и что можно было сделать по-другому.
3. Перед тем как начать действовать, внесите ясность в свои цели и постарайтесь структурировать ситуацию для получения более определенных результатов.
4. Ищите несовместимость, сомнительные аргументы и слабые стороны в аргументах других.
5. Пробуйте задавать тщательно продуманные вопросы и настаивайте на получении ясного и логичного ответа.

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий и намерения других.
2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

ПРАКТИКУМ

Шаг № 1.

Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению.

Шаг № 2.

Действия по развитию способов. Из списка, предложенного выше, выберите 5 действий, которые будут способствовать развитию и расширению вашего стиля обучения.

Шаг № 3.

Зная свои слабые стороны и оптимальный стиль обучения, определите шаги, которые вы сделаете в ближайшие 4 недели.