

# СМЕНА ПАРАДИГМЫ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРСТВА

## РАССУЖДЕНИЯ О НОВЫХ УПРАВЛЕНЦАХ

*Лариса Воронова, Михаил Кузнецов*

*Пришло время смены парадигмы лидерства. Глобальные мировые процессы привели к тому, что эпоха индустриальной экономики, в которой труд в основной массе был механическим (на заводе или фабрике), уступила место эпохе информационной и диджитальной индустрии. Произошло кардинальное изменение характера труда: теперь больше требуется творческих решений и умственных затрат, значительная часть населения имеет творческие профессии.*

*Сегодня и изменилась мотивация. Проведенные исследования показывают, что в настоящее время самостоятельность, профессионализм и целеустремленность преобладают над денежной мотивацией.*

*Все это привело к тому, что старые методы управления, разработанные в 20, индустриальном, веке, не работают так эффективно, как раньше. Авторитарный стиль руководства, направленный на изменение внешнего через давление и агрессию, уже не дает должного результата при колоссальных ресурсных затратах лидера.*

### **Лариса Воронова,**

*эксперт в области достижения цели, коуч, директор компании «Консалтинговый центр «ВВК»*

#### **Что есть**

На фоне глобальных изменений в экономике в конце 20 – начале 21 века происходит расцвет психологических методов совершенствования человека, особенно процессуальных. Лавинным интересом пользуются открываемые древние духовные практики и традиции развития. Все больше и больше людей, изучая процессы регулярного творчества, созидания, поворачиваются «лицом к себе», задавая вопросы: «кто я», «каково мое предназначение», «каков смысл того, что я делаю».

В итоге современное лидерство – это уже не о том, чтобы быть более умным или более образованным или более энергичным и амбициозным. Лидерство 21 века – это о том, чтобы быть более целостным, о том, чтобы управлять, руководствуясь внутренним знанием и видением Целого. Главной составляющей современного лидерства стала реализация своего предназначения и

личностное развитие, достигающее духовного роста.

Бизнес и лидерство уже перестает быть чрезвычайно первобытным психологическим случаем, в котором на карту поставлено все: эгоизм, желание хвастаться, самоуверенность. Еще недавно главной целью лидерства было зарабатывание пачки денег, которая затем переросла в управление своей собственной пер-

ЛИДЕРСТВО 21 ВЕКА – ЭТО О ТОМ, ЧТОБЫ БЫТЬ БОЛЕЕ ЦЕЛОСТНЫМ, О ТОМ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ, РУКОВОДСТВУЯСЬ ВНУТРЕННИМ ЗНАНИЕМ И ВИДЕНИЕМ ЦЕЛОГО.

спективой. И важность этой цели новая парадигма не отрицает. Однако еще более важным для лидера теперь является понимание того, кто он есть на самом деле. То есть начинает разворачиваться совсем иной сценарий. И в неудачный день вместо грома и молний в сторону «виновников» новый лидер думает уже так: «Да, провал есть... Но не это интересно, а то, как я среагирую на потерю \$ \_\_\_\_\_ сегодня». Кризис, провал воспринимаются как точка развития. Такой подход сохраняет перспективу живой, а лидер может возвращаться и пробовать снова, сохранив в целостности и сохранности все, в том числе и свои главные инструменты – мозг, нервы и энергию. Ярчайшим примером проявления такого подхода является Стив Джобс и его потрясающая история об исключении из Apple и возвращении туда с триумфом.

Таким образом, основной причиной для каких-либо действий в современном лидерстве является стремление к самопознанию – поиску понимания, кто я есть на самом деле.

Для этого современное лидерство использует интегративный подход, объединяющий:

- организационную деятельность, включающую постановку целей, выработку стратегии, получение измеримых результатов...
- со сферой отношений, состоящей из понимания себя и партнеров, понимания сути позиций и ролей, силы рангов, развивающей ценности конфликтов...
- с духовной сферой, состоящей из умения понимать Целое, уме-

МУДРЫЙ ЛИДЕР ВСЕГДА ОСТАЕТСЯ  
В РАВНОВЕСИИ, ЗНАЯ О ЗАКОНОМЕРНОСТЯХ,  
ПРИВОДИТ К ПРОГНОЗИРУЕМЫМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ В ДАННОМ МИРЕ.

ния использовать интуицию, чувствовать дух проекта и требование времени, умения управлять энергией проекта и собственной энергией, следовать своей уникальности, своему Пути.

Выгода и преимущество такого интегративного подхода в лидерстве в получении результатов меньшими внешними усилиями, в умении видеть «точку, которая перевернет мир».

Эффективность целостного подхода в управленческой деятельности проверена временем и практикой ведущих бизнес-лидеров мирового сообщества (Apple, American Express, IBM, Microsoft, Pricewaterhouse Coopers, Norsk Hydro, BASF, UBS).

#### Исследования современного лидерства

- Как мы ведем людей. Можем ли вести людей без принуждения, понимая и принимая их ценности. Понимаем ли мы свои ценности. Следуем ли им.
- Как мы разрешаем конфликты. Можем ли оставаться в равновесии и быть восприимчивыми вне зависимости от того, что происходит. Можем ли быть спокойны при любых раздорах и вести команду без давления. Прояснены ли наши собственные конфликты. Чисто ли в нашем собственном «доме».

- Как преодолеваем барьеры на пути к цели. Можем ли свободно дышать и оставаться расслабленными даже в обстановке страхов и желаний. Как мы при этом растем «как люди» и «как духовные существа».
- И главный вопрос: как соотносится мое дело с самореализацией и предназначением мне Путем.

Современное лидерство об этом.

Я не могу назвать парадигму нового лидерства в настоящий момент общепринятой. Мы еще учимся новому мышлению. Традиционное лидерство, направленное на достижение результатов через рациональные бизнес-стратегии, основано на классической физике. Новое лидерство при достижении цели базируется на квантовой физике – это квантовое мышление, использующее интуицию и рефлексию в большей мере, чем стремление логически вычислить вещи.

Другими словами, решения, которые приходят лидеру при обращении к внутреннему знанию, могут идти вразрез с привычной логикой и традициями, но они дают точное попадание в цель, особенно при работе с труднодостижимыми целями. Эти интегративные решения основаны на доверии внутренней мудрости, ведущей лидера по пу-

ти реализации личного предназначения.

Современное лидерство – о развитии мудрости.

### Как новое лидерство проявляется?

Мудрый лидер всегда остается в равновесии, зная о закономерностях, приводит к прогнозируемым изменениям в данном мире.

Классическое лидерство воспринимает проблемы от клиентов, конкурентов и членов команды как что-то чужеродное, требующее устранения. Новое лидерство видит эти преграды частью одной большой системы, центром которой является он сам, устанавливая взаимосвязь внутреннего состояния с внешними событиями. Подход «от внутреннего к внешнему» отличает современного лидера.

Например, самая большая проблема лидерства – это сопротивление. Вы говорите людям: «Сделай это, сделай то» – и получаете, как вариант, совершенно неожиданный результат. Либо люди делают что-то совершенно другое, либо дело движется крайне медленно, либо идет из рук вон плохо. В такой ситуации давить, требовать – бессмысленно. Надо понять, что такое есть в вас, что тормозит работу сотрудников, что это за барьер... и устранить его. И когда этот этап будет пройден, дела пойдут на лад.

Новый лидер никогда не пытается решать проблему прямо «в лоб», но видит ситуацию в целом и делает точечное воздействие на равновесие системы в единстве внутреннего и внешнего. И получает максимальный результат наименьшими затратами. Современное лидерство об этом!

### Михаил Кузнецов,

*консультант по управлению, бизнес-тренер (частный консалтинг в области стратегии, управления персоналом, BSC, построения премиальных и мотивационных систем предприятия), управляющий партнер Центра управленческого и политического консалтинга «ОСНОВА».*

[www.ckosnova.ru](http://www.ckosnova.ru), [zz-33.ru](http://zz-33.ru)

Сегодня постараемся разобраться в двух парадоксальных вопросах, ответы на которые помогут понять, быть ли эффективной экономике и эффективному бизнесу в нашей стране.

Вопрос первый. Все мы с детства привыкли считать, что Россия – страна богатая на таланты. Веками Россия дарит миру лучших ученых, писателей, деятелей искусств, врачей, изобретателей, но если оглянуться на историю, то окажется, что наша страна развивалась какими-то скачками,

сначала намного отставая, а затем «догоняя и перегоняя» другие развитые страны, снова и снова перенимая технологии и методы организации всех сфер общественной жизни. Почему же мы из века в век движемся по такому «догоняющему» сценарию?

Второй вопрос: как получается, что сегодня вузы выпускают десятки тысяч талантливых и энергичных ребят, но они не могут найти достойную работу, при этом работодатели постоянно страдают от нехватки компетентных сотрудников?

На наш взгляд, ответы на эти вопросы содержатся в формулировке двух основных бед, терзающих нашу страну, – это те самые «дураки и дороги».

Конечно, есть очевидные факторы, влияющие на качество дорожного покрытия, – климат и гигантская протяженность. Но проблема неустроенности дорог является всего лишь материальным отражением более тонких процессов, а именно отсутствия Пути в более широком смысле. Вспомните, как только у нашей страны появлялось нечто похожее на четко обозначенные мировоззренческие цели, наш народ с беспрецедентным энтузиазмом делал те самые фантастические скачки, за счет которых мы и выходили на передовые позиции в мире.

Два последних десятилетия никакого внятного пути, кроме монетаристской идеи, не усматривалось. Сейчас обозначились новые интересные мировоззренческие образы, которые еще не всем видны, но с большой долей вероятности могут послужить настоящей основой для восхожде-

УПРАВЛЕНИЕ, ПОЖАЛУЙ, НАИВАЖНЕЙШАЯ  
НАУКА ДЛЯ ВСЕХ СФЕР ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ,  
ОНА ВЛИЯЕТ НА ВСЕ ПРОИСХОДЯЩЕЕ.

ния России как в целом, так и в частности – например, в таких отраслях, как экономика и даже геополитика.

Однако все это станет возможным при решении второй задачи – про «дураков».

Управление, пожалуй, наиважнейшая наука для всех сфер общественной жизни, она влияет на все происходящее – будь то государственная политика и администрация, экономика и бизнес, наука и инновации, медицина и образование и т. д. Но со времен пагубного высказывания, что и «любая кухарка может руководить государством» прошло много времени, однако подходы мало изменились. В бизнесе, как правило, вместо прирожденных руководителей повышают лучших специалистов, теряя при этом ценного сотрудника «у станка» и не приобретая при этом настоящего управленца. В политике на место руководителей продвигают по принципу свойства коммуникабельности, поэтому там масса пустых говорунов с важным видом и не способных решать настоящие задачи.

Действительно, при наличии большого количества талантливых людей у нас до обидного мало настоящих управленцев. И связано это вот с чем – если в естественно-научной отрасли создавались сильные школы и методы прямой передачи знаний, что позволяло в дальнейшем совершенствовать уже наработанное, то в управленческой науке (в ее практическом воплощении) сильных школ не было ни в советские, ни даже в царские времена, как нет их и сегодня. Хотя можно вспомнить и приятные исключения в

ОТРИЦАНИЕ ЧАСТИ СЕБЯ САМОГО НЕ ПРИВОДИТ К ХОРОШИМ РЕЗУЛЬТАТАМ, ПОЭТОМУ РЕГУЛЯРНО ПРОИСХОДИТ ВОЗВРАЩЕНИЕ К ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ ОПЫТУ ПРОШЛОГО.

виде НОТ (научной организации труда) или ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), но широкого внедрения они, к сожалению, не получили.

Что уж говорить про традицию передачи управленческих навыков, если управленцы в России за последние сто лет менялись в основном насильственно, а вновь пришедшим нужно было не просто учиться с нуля, но и приходили они с твердым намерением обязательно все изменить и сделать по-новому. Вот так долгое время мы и меняли фундамент за фундамент, в то время пока другие народы строили небоскребы на основе того, что уже было создано.

Отрицание того, что есть, части себя самого не приводит к хорошим результатам, поэтому регулярно происходило возвращение к положительному опыту прошлого. Так, в сталинские времена случилось возрождение многих управленческих схем царской России в административной и военной сферах, а в современном бизнесе довольно часто приходится слышать от крупных бизнесменов о внедрении на их предприятиях плановых методов: «Вот, помню, у коммунистов также планы ставили, видно, не все раньше было плохо».

В то же время на Западе управленческие школы существуют и

совершенствуются веками, выходцы из них и составляют экономическую и политическую элиту. Китайский экономический рост связан как раз с тем, что китайцы, не отказываясь от всех плюсов плановой экономики, стали внедрять и наиболее эффективные капиталистические модели. Кроме того, стоит упомянуть и мощнейший тысячелетний управленческий опыт, который изучается, переиздается и популяризируется. Китайские трактаты по управлению уже стали классикой во всех ведущих бизнес-школах. Настало время и в России создать управленческие школы высоких стандартов. Для этого, прежде всего, необходимо понять, какие принципы и методологии нужно в них заложить – важно «ЧТО» и «КАК».

ЧТО – это тот список тем, предметов, которые соответствуют понятию «необходимо и достаточно» для того, чтобы можно было говорить о полной функции управления. Многим может показаться необычным следующее утверждение: настоящий управленец – это тот, кто способен самостоятельно диагностировать и управлять своим здоровьем, настроением, деньгами, целями, проектами, персоналом, развитием навыков, творчеством, интуицией и соответствовать при этом высоким духовным критериям (прин-

УПРАВЛЕНЕЦ СПОСОБЕН САМОСТОЯТЕЛЬНО  
ДИАГНОСТИРОВАТЬ И УПРАВЛЯТЬ СВОИМ  
ЗДОРОВЬЕМ, ДЕНЬГАМИ, ЦЕЛЯМИ, ПРОЕКТАМИ,  
ПЕРСОНАЛОМ, ТВОРЧЕСТВОМ, ИНТУИЦИЕЙ.

цип экологичности деятельности). И для всего этого сегодня в мире существуют отработанные и дающие повторяемый результат технологии.

КАК – это методологический принцип. Мы с вами живем в уникальное время смены частотных колебаний технологий и человечества в целом. Такого еще не было в обозримой истории. Проще говоря, если раньше одна технология приходилась на многие поколения жизни наших предков (например, плуг), после второй мировой войны одна технология сравнивалась по времени «жизни» с одним поколением – 25 лет, в конце 90-х смены технологий происходят раз в три года, сейчас – раз в 18 месяцев, то есть, прожившись в вузе 5 лет, специалист выходит уже «устаревшим»!

Означает это только одно – образование во всех сферах и особенно в управлении (как важнейшей общественной дисциплине) должно сместить акцент с фактологии (изучение и запоминание фактов) на методологию

(изучение явления в развитии и постоянное приобретение новых навыков). При этом самой главной компетенцией должен стать опыт быстрого приобретения навыков, как бы непривычно это не звучало.

Первым российским опытом открытия школы управленцев нового образца является Российский клуб «Золотой Запас» – это уникальный учебный проект для молодежи, позволяющий в течение одного учебного года получить управленческие знания и навыки для практического применения в различных сферах бизнеса или общественной деятельности.

За год участники проекта – молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет, прошедшие трехступенчатый отбор, осваивают курс из 25 основных тем, выполняют практические задания, создают собственные проекты. В клубе нет преподавателей в классическом смысле, в качестве тренеров выступают успешные бизнесмены, политики, ученые, общественные

деятели, которые делятся практическими рецептами в различных сферах деятельности, общее название которой – управление (например: управление персоналом, стратегическое планирование, маркетинг, ведение переговоров, бюджетирование и т. д.). Примерно 30% всех занятий – это психологические практики, позволяющие человеку самому стать универсальным инструментом диагностики и саморегуляции.

Программа действует с мая 2011 года, получила высокую оценку со стороны приглашенных гостей – профессуры Санкт-Петербургского государственного аграрного университета и представителей МИД РФ. С сентября 2011 года клуб «Золотой Запас» поддерживали администрация Нижнего Новгорода и министерство спорта и молодежной политики Нижегородской области. Членов клуба «Золотой Запас» предполагается использовать для продвижения в Нижнем Новгороде и области инновационных проектов в сфере бизнеса, туризма, молодежной политики, применения новых технологий, организации общественной деятельности. Задачи – создать прецедент и образец дополнительной профессиональной подготовки управленческих кадров и устранить дефицит грамотных управленцев.