

Видео 10: Ваш стиль руководства

Снова рад приветствовать вас! Мы продолжаем учиться руководить. Обратите внимание на название этой лекции - «Ваш стиль руководства». Во время предыдущих сессий мы изучали ваш тип личности и обратили внимание на вашу личную миссию жизни. Надеюсь, вы получили пользу от этих размышлений. Как обычно, вначале лекции вы видите знакомое вам определение.

Сегодня я хочу рассмотреть несколько различных способов управления или стилей лидерства. И мы рассмотрим несколько различных способов оценки руководства. Перед тем, как мы приступим к этому, я хочу, чтобы вы знали, что, если вы – хороший лидер, то не будете использовать только один стиль, потому что разные ситуации требуют применения разных способов руководства. Ваш стиль руководства сильно зависит от ситуации, в которой вы находитесь, от культуры, в которой вы живете. Мы поговорим об этом подробнее, когда дойдём до понятия «культура».

Поговорим о стилях руководства. Этот список взят из книги под названием «Становление христианского лидера», написанной Тедом Энгстремом. Наблюдая за лидерами из своего окружения, он сказал, что есть четыре основных стиля того, как человек может вести людей вперёд.

Первый подход назван Laissez-Faire или «принцип невмешательства», который вы можете распознать, если знакомы с высказываниями правительства США, означает, что все происходит само по себе или, люди действуют самостоятельно. Другими словами, лидер даёт минимум указаний и предоставляет людям максимальную свободу действий. Как будто люди идут туда, куда сами хотят идти, а лидер отступает на задний план. При этом возникает вопрос: “Действительно ли это лидерство? Каком образом оно проявляется?” Например, один пастор в Соединённых Штатах, понимал, что Бог призывает его быть писателем и проповедником, но он проводил так много времени с церковной документацией, что ему было трудно было заниматься тем, к чему он призван. Как вы знаете, у пасторов обычно много встреч с людьми по вопросам пастырского попечения. Также нужно принимать множество решений, потому что решаются вопросы по расширению здания, нужно посещать встречи различных комитетов, групп и т. д. Наконец, он обратился к братскому совету своей церкви и просто сказал: “Я считаю, что не в полноте исполняю Божью миссию в своей жизни, потому что постоянно занимаюсь второстепенными делами”. Братья ответили: “Возможно, вы правы. Бог предназначил вас для другой миссии”. Было принято решение, что пастор будет освобождён от необходимости вести документацию и посещать встречи комитетов. Эти дела поручили другим людям. В числе его обязанностей оставили наставление через проповедь и написание книг. Это решение принесло большую пользу. Возможно, вы знаете, человека, о котором я

говору, его зовут Юджин Петерсон. Он сделал самый известный перефраз Библии и написал много книг. Юджин Петерсон был невероятно продуктивным. В то время, церковь, где он нёс служение, была относительно небольшой и насчитывала в среднем около 300 прихожан. Это был подход к лидерству называемый Laissez-Faire. Иногда в деловом мире этот подход может стать очень эффективным.

Если в вашей группе есть действительно мотивированные люди, то данный стиль руководства может стать весьма эффективным. Google, например, имеет высоко структурированную линию руководства. Но они выделяют сотрудникам время, потому что знают, что наняли много замечательных, творческих и целеустремлённых людей. Руководство компании выделяют 10% рабочего времени своих сотрудников, чтобы тратить его на нестандартное мышление. В это время можно обсуждать идеи совместно, но, можно работать и самостоятельно. Работнику предоставлена свобода выбора, чтобы это время соответствовало их типу личности, их способностям и т. д. В отведённое время каждый просто придумывает новые идеи. В результате у Google есть много важных идей для долгосрочного планирования. Есть то, чего они хотят достичь, внести новшества и есть то, они хотят изменить в своей бизнес-модели. Такие решения стали возможными после того, как сотрудникам была дана свобода действий.

Знаете ли вы, что именно так начинался Gmail? Несколько человек собрались вместе, начали обсуждать почтовые серверы, существовавшие до того момента, и сделали следующий вывод: “Работу почтовых серверов можно улучшить, если бы мы могли найти способ сделать это, это, и это. В итоге мы имели бы действительно полезный продукт, с которым можно выйти на рынок”. Таким образом, появление Gmail, оказалось результатом применения подхода невмешательства, когда работникам дали свободу и они внесли свои предложения. Конечно, эти идеи ещё нужно было донести до руководства и получить одобрение, но инициатива исходила от людей, которые были хорошо мотивированы делать то, что они хотели делать и делать это прямо сейчас. Подход Laissez Faire или «принцип невмешательства», работает только в том случае, если у вас есть люди, которые невероятно мотивированы и действительно хотят что-то сделать.

Демократический подход — это процесс, при котором каждый участвует в принятии решений. Нужно заметить, что демократия является довольно новым явлением в мировой истории. У древних греков демократия присутствовала в городах. Демократия проявлялась, когда граждане, которые имели право голосовать, приходили на общегородские собрания и могли влиять на государственную политику. Когда создавались Соединённые Штаты Америки, а они были созданы на основе демократического подхода, это было довольно ново, потому что до этого момента решения принимались только дворянами

или членами королевской семьи. Во главе были король или королева. Именно они принимали главные решения. На более низком уровне, что можно делать, а что нельзя определяло дворянство. Королю и дворянам принадлежала вся земля и все ресурсы, а остальные люди едва ли имели возможность внести какой-либо вклад в принимаемые решения. Это не их дело, это часть привилегий королевской семьи. Во многих государствах королевская семья не была подотчётна никому.

Основатели Соединённых Штатов решили, что им не нужен король, и они хотят, чтобы все люди участвовали в принятии решений. Как это сделать? Они создали Конституцию и систему её исполнения. Здесь есть интересное примечание. В основе демократии лежит понимание сходное богословскому. И это то, во что мы не верим: что люди по своей природе хороши. Поэтому у всех в нашем правительстве есть система подотчётности, сдерживания и противовеса. Президент не может делать все, что он хочет, на него действует система сдерживания и противовеса через Верховный суд, Сенат и Палату представителей. И ни один из этих органов сам по себе не может принимать долгосрочные решения, там тоже есть система сдерживания и противовеса. Стоит признавать, что люди по своей природе не все хорошие, у них есть склонность ко злу, и они могут очень быстро стать эгоистичными. Вы можете видеть это в жизни диктаторов и подобных им людях. Мы создали эту систему, которая много раз показала себя достаточно успешной. Таким образом, демократический стиль руководства – это метод, основанный на участии каждого человека в решениях организации или в церкви. В нашей церкви тоже была создана такая обстановка, потому что я просил братьев и сестёр участвовать в решении различных вопросов. Затем лидер помогает определить более конкретно, что нужно сделать, чтобы достичь желаемого результата, и помогает группе получить энергию и импульс, чтобы двигаться вперёд к достижению того, что они совместно желают. Положительная сторона этого стиля руководства заключается в том, что все желающие люди вовлечены, они посвящены делу, они участвуют, потому что они хотят быть частью этого процесса. Минус в том, что должны быть вовлечены все люди. Никто не сможет просто сидеть в стороне, и ждать что организация или церковь сама по себе справится и без них. Итак, вы будете демократичным, вы будете использовать демократический стиль, когда большинство участников действительно заинтересованы в том, чтобы участвовать в принятии решений, и они будут нести ответственность за эти решения. Они в состоянии быть независимыми и не нуждаются в том, чтобы вы постоянно были рядом и говорили, что именно им нужно сделать. У них самих есть необходимые знания и опыт для принятия правильных решений. В таких ситуациях этот метод работает очень хорошо. В других ситуациях этот стиль не работает, потому что не все люди приспособлены для участия в этом процессе.

Вы заметите, что следующий стиль **доброжелательно – автократический**. Это не демократический стиль, но для него характерна отцовская забота со стороны лидера. Лидер — это тот, кто руководит и тесно сотрудничает с группой, и, конечно, он является частью группы и хочет, чтобы все были довольны. И хотя лидер обладает властью, он действует доброжелательно. Этот стиль руководства был описан Платоном. Он говорил, что идеальной формой правления был бы доброжелательный диктатор: человек добрый и желающий добра людям, но наделённый властью. Видите ли, в ситуации демократического участия все может очень быстро вернуться к посредственности, если никто не даёт указаний, потому что каждый должен сказать своё слово, и вы должны работать на основе консенсуса. Некоторые люди даже считают, что дело дальше просто не пойдёт и всё остановится. А если у вас доброжелательно – автократическая форма руководства и люди её принимают, то решения могут быть приняты быстро и указания для дальнейших действий группы так же могут быть даны быстро. Некоторые группы людей процветают благодаря именно такому лидерству. Я не осознавал этого во время служения в своей первой церкви. Как я уже говорил в этой церкви была группа людей, которые были готовы служить и очень хотели лидера, который сказал бы им, что им делать и куда идти. Я же, наоборот, пытался быть демократическим лидером и привлечь всех к участию, чтобы они тоже занимались этим процессом и управляли происходящим. Эти люди каждый день ходили на работу, где им говорили, что делать. Им это было очень нужно. Получилось так, что мы каким -то образом не понимали друг друга.

Несколько лет назад я проводил исследование процесса роста церкви. Замечено, что данный стиль руководства находится в списке тех, которые могут помочь церкви расти наиболее быстро. Когда я совершал служение в Южной Калифорнии, наша церковь продала своё первое здание. Его купила другая церковь. Это была своего рода независимая церковь, с организационной структурой совершенно отличавшейся от нашей. В то время я был ведущим пастором нашей церкви. У нас были сотрудники, а также высокообразованные, компетентные лидеры, которые добровольно помогали в различных ситуациях. Когда мы решили продать здание, мы назначили встречу с представителями другой церкви. Мне было интересно наблюдать разницу в структуре двух церквей: я приходил на встречи с председателем нашей группы планирования строительства, с председателем нашей финансовой группы и с членами группы планирования. С моей стороны стола сидело семь человек. Со стороны второй церкви пришли только пастор Дьюк и его шурин, который был администратором церкви. Они имели право принимать решения прямо здесь и сейчас. Им не нужно было советоваться с правлением, потому что пастор Дьюк был единственным человеком, управлявшем церковью. Позже, когда моя младшая дочь вышла замуж, поскольку у неё осталось так много хороших воспоминаний о событиях, связанных с нашим первым зданием, мы пожелали

провести сочетание именно в нём. Вторая церковь уже несколько лет использовала его. Я приехал туда, чтобы спросить, сколько стоит аренда этого церковного здания. И, знаете, служители церкви должны были сначала спросить разрешения у пастора Дюка. Он был тем, кто хорошо контролировал ситуацию. Церковь росла, потому что он собирал людей, которые привыкли к такому стилю руководству и успешно проводили свою деятельность. Они смогли добиться больших успехов, потому что решения можно было принимать проще. Поддерживаю ли я такую структуру и стиль руководства? Не всегда. Это зависит от культуры и от людей, которым вы служите. Я просто хочу, чтобы этот вариант, образно выражаясь, был «в вашей сумке с инструментами» и, когда наступит подходящее время, могли стать «доброжелательным диктатором», что не всегда так уж и плохо. Вы можете использовать диктаторский стиль в положительном направлении.

Следующий тип лидерства можно назвать авторитарно-бюрократическим.

Самовластный, самодержавный человек — это тот, кто говорит: «Я главный, несмотря ни на что». Несколько лет назад в одном журнале была опубликована карикатура на церковь. Я не помню названия журнала, но я помню карикатуру. Был изображён пастор, которого спросили: «Какова организационная структура вашей церкви?» И он нарисовал большой-большой круг и сказал: «Это – Я!». Затем дорисовал несколько маленьких кружочков внизу, которые представляли всех остальных членов церкви». Вот, это – самодержец! Это человек, который говорит: «Это – Я! Я никому не подотчётен!» В такой церкви нет полноправных участников. Нет церковного совета. Нет лидеров. Только один человек создаёт правила. Вы заметите, что у многих предпринимателей именно такой характер и стиль руководства. Подобное можно сказать и об основателях церквей, потому что они считают, что должны действовать так, чтобы чего-то достигнуть. Как они решат, так все и будет. Особенно полезным этот стиль может быть в чрезвычайных или кризисных ситуациях. Вы обнаружите, что, когда церкви разваливаются или в них происходят различные конфликты, когда уходит сильный, но доброжелательный, демократический лидер, обычно остаётся огромный вакуум. В таком случае, должен прийти кто-то, кто сможет объединить различные части организации или церкви. И вот тогда авторитарно-бюрократический стиль будет работать хорошо.

Нельзя сказать, что один стиль лучше другого. Вы, как лидер, должны думать о том, какой стиль будет работать там, где вы находитесь. Что работает лучше всего у вас? Что работало раньше? Какова культура этого места? Вы сможете самостоятельно определять это в будущем.

Ещё один взгляд на стили руководства представлен в недавно изданной книге Дэниела Гоулмана «Лидерство, которое добивается цели». На экране вы видите шесть стилей. Вы можете выбрать тот, который подходит вам лучше всего или тот, который лучше всего подходит для вашей ситуации.

1. Принуждающий лидер хочет, чтоб делали то, что он вам сказал. Это авторитетный парень, который говорит: “Знаешь, правильно это или нет, но ты должен выполнить то, что я сказал тебе сделать.” Так функционирует армия, не правда ли? Каждый военный имеет своё звание или чин и, если у вас звание более низкого уровня, то вы не подвергаете сомнению приказы, отданные вам. “Вы делаете то, что Я говорю!” — это слова принуждающего лидера.

2. Авторитетный лидер — это тот, кто говорит: «Пойдём со мной». Но это «с ним», я под руководством авторитетного лидера.

3. Аффилированный лидер. Аффилиация или аффиляция, происходит от английского слова affiliation — «соединение, связь» и от позднелатинского filialis — «сыновний». Это стремление быть в обществе других людей, потребность человека в создании тёплых, доверительных, эмоционально значимых отношений с другими людьми. Стремление к сближению с людьми, дружба, любовь, общение — всё это попадает под понятие аффилиация.

Для такого лидера люди всегда будут на первом месте. Ещё до того, как в организации будет задано направление, они будут учиться отношениям с людьми. Эффективный лидер в этом процессе определяет ключевых людей, с которыми нужно установить отношения.

Вы найдёте не мало таких лидеров в церквях. Этот стиль будет полезен при организации или церкви или какого-либо служения, когда важно задать вопрос: «Кто из людей в этой церкви является влиятельным человеком?» Обязательно познакомьтесь с ними, узнайте, что у них на сердце, узнайте, что нужно для того, чтобы церковь начала учиться.

И когда эти люди придут первыми, вы сможете получить видение будущего, к которому Бог призывает эту церковь или эту организацию.

4. Демократический лидер спросит: «Что вы думаете об этом?» В этой книге просто используется другое название для способа, о котором мы говорили ранее.

5. Лидер, задающий темп, — это человек, который приходит и, по сути, говорит: «Делай, как я». Другими словами, это тот, кто берет с собой группу людей, кто проповедует и говорит: “Знаете, мы должны рассказывать об

Иисусе Христе в каждом доме в этом районе”. Но сам, в одиночку, он этого не выполняет. Что делает лидер такого типа? Он говорит: “Во вторник вечером я собираюсь позвонить всем вам, чтоб узнать, кто хотел бы пойти со мной, кто хотел бы научиться делать это. Делайте, как я”. Или-же подобное происходит, когда у вас появляется помощник - первый человек в вашей будущей команде. Вы готовитесь совершать служение вместе или трудитесь в миссионерской организации. Вы говорите этому человеку: «Вот, что я делаю в подобной ситуации». То есть, вы обучаете вашего помощника, чтобы он знал, что, и как нужно делать.

6. Лидер-тренер. (Для описания этого процесса часто используют термин «*Коучинг*» - слово, заимствованное из английского языка). Он работает над возвращением как можно большего количества лидеров. Это – те лидеры, которые говорят: “Попробуйте это”.

На данном слайде приведено сравнение выше названных стилей: принудительный, авторитетный, аффилиативный, демократичный, задающий темп и тренерский (коучинг).

В первой строке мы увидим, **как действует лидер**, использующий один из 6 стилей руководства:

Принудительный стиль лидерства требует немедленного подчинения,

Авторитетный мобилизует людей для достижения видения.

Аффилиативный стиль создаёт гармонию и эмоциональные связи,

при *Демократическом* стиле лидерства формируется консенсус через участие всех людей,

лидер Задающий темп - устанавливает высокие стандарты деятельности.

Лидер - Тренер (Коучинг) - возвращает новых тружеников и развивает людей для служения в будущем.

Вторая строка – **описывает каждый стиль одной фразой:**

Принуждающий лидер: “Вы делаете то, что Я говорю!”

Авторитетный лидер: «Пойдём со мной».

Аффилированный лидер: «Люди прежде всего»

Демократический лидер спросит: «Что вы думаете об этом?»

Лидер, задающий темп: «Делай, как я».

Лидер-тренер скажет: “Попробуйте это”.

Какие эмоциональные и интеллектуальные компетенции лежат в основе этих стилей?

В деловом мире утверждают, что эмоциональное состояние и интеллект важнее навыков. То, как вы взаимодействуете с людьми, очень важно. Что движет лидерами каждого типа? Что соответствует этим стилями руководства?

Принудительный стиль — это стремление к достижению, к инициативе и самоконтролю.

Авторитетный способ — это уверенность в себе, эмпатия, желание принимать перемены и быть катализатором изменений.

Аффилиативный стиль подталкивает к тому, чтобы иметь эмпатию, строить отношения. Для него общение жизненно важно.

Демократический стиль поддерживает сотрудничество, командный стиль руководства и коммуникацию между людьми.

Задающий темп — это стремление к добросовестности, достижениям и инициативности.

Тренерский стиль - это коучинг с его глубоким желанием развивать других и самосознание, которое проявляется с сочувствием другим людям.

Следующая строка сравнения – описывает ситуации, при которых конкретный стиль подходит лучше всего,

Принудительный – в кризисной ситуации помогает обернуть проблему вспять, вернуться к началу. Полезен с проблемными сотрудниками.

Авторитетный - когда изменения требуют нового видения или, когда необходимо чёткое направление;

Аффилиативный - чтобы устранить риски, «залечить шрамы» в команде или мотивировать людей в стрессовых обстоятельствах;

Демократический - чтобы заинтересовать группу, прийти к согласию, или получить информацию от опытных сотрудников,

Задающий темп - для получения быстрых результатов от высоко мотивированной и компетентной команды

Тренерский стиль (Коучинг) - чтобы помочь сотруднику улучшить производительность или развиться в долгосрочной перспективе.

Последняя строка: **Общее влияние на климат в церкви, организации и группе сотрудников.**

Принудительный стиль - В общем оказывает отрицательное влияние, его можно успешно использовать только в течение короткого времени.

Авторитетный стиль – оказывает наиболее положительное влияние в большинстве случаев.

Аффилиативный – положительное влияние

Демократический – также положительное

Задающий темп - в целом оказывает негативное влияние и работает только в определенных ситуациях, с определенными людьми.

Тренерский стиль (*Коучинг*) полезен в долгосрочной перспективе, но не всегда в краткосрочной.

Эффективное лидерство – Использование времени

Как вы используете своё время? Что вы считаете для себя важным при составлении вашего расписания на день? Какие ваши приоритеты? В конце 19 столетия Вильфредо Парето, итальянский экономист исследовал этот вопрос и разработал метод, который в последствии стал известен как «принцип Парето» или «принцип 80 /20».

Когда он рассматривал экономику Италии, то заметил, что 20% людей владеют 80% материальных средств. Он также сделал вывод, что процентное соотношение 20% на 80% применимо и в других случаях.

Например, 80% результатов деятельности компании достигается за счёт использования 20% ресурсов. А, оставшиеся 20% будет производиться за счёт 80 % её ресурсов. Если вы примените принцип Парето к церкви, то обнаружите, что в этом есть доля правды: 80% пожертвований, вероятно, поступает от 20% ваших посетителей. 20% ваших членов церкви, вероятно, выполняют 80%

работы и служения вашей церкви. 80% жалоб, вероятно, исходят от 20% людей или меньше. Кризисы возникают у 80 % человек, и очень редко или вообще не возникают у 20 % и т. д.

Цель, ради которой я делюсь с вами этой информацией состоит в том, что, когда вы рассматриваете свой стиль руководства и другие стили, то должны понимать, что менее важные дела могут отвлекать вас от важных дел и решений. Например, с кем вы проводите 80% своего времени? Чаще всего среди людей, которые в меньшей степени будут помогать вам в достижении видения и миссии церкви. Это будут люди, которые жалуются, это будут возникающие проблемы. Будет множество других вещей, которые я считаю инструментом, который враг использует, чтобы просто отвлечь вас и помешать вашей церкви или организации двигаться вперед к предпочитаемому будущему.

Вчера я разговаривал с одним церковным лидером и расстроился, потому что у него было прекрасное видение и понимание того, что нужно сделать чтобы церковь развивалась и была успешной в служении. Однако, в церкви была семья, которая часто создавала всевозможные трудности. Кто-то обвинил этого пастора в том, что он сказал то, чего он не говорил, или что он сказал это в определенном контексте. Эти люди позвонили старейшинам церкви. Старейшины встретились с пастором. Пастор вынужден был оправдываться и говорить, что это не то, что я сказал на самом деле. И так далее... Несколько часов ушло на то, чтобы разобраться с этой жалобой. И это вместо того, чтобы выполнять необходимые действия и работать с людьми, которые помогут воплотить видение в реальность.

Как я уже рассказывал вам, в начале своего служения, я думал, что моя работа состоит в том, чтобы быть своего рода «капелланом» или пастором для всех. Какая бы потребность ни возникала, я хотел, чтобы люди обращались ко мне. Я считал, что должен непосредственно участвовать в решении каждой проблемы: я привозил людей на реабилитацию от алкоголизма, отвозил их в больницы и выполнял различную работу, хорошую работу, прекрасное служение для людей. Но это отнимало у меня время и силы. Я не мог правильно использовать своё время и энергию на то, чтобы помочь нашей церкви определить своё предпочтительное будущее и что нужно сделать, чтобы двигаться к этому будущему, и кто в церкви будет участвовать в этом процессе. В результате, хорошие дела привели к разочарованию.

В моей последней церкви мы прошли через период, о котором я планирую рассказать в время следующих лекций этого курса. Он известен, как период “бурной воды” или конфликт “поселенцев пионеров”. Это время конфликта в организации или церкви, когда количество людей, бывших в ней с момента основания, примерно равно количеству тех, кто присоединился уже после того, как пришёл пастор или новый лидер. Именно это произошло, когда я совершал

служение в Калифорнии. Огромное количество жалоб, поступало от разных людей. Я тратил все больше и больше своего времени и эмоциональной энергии, имея дело с людьми, которые были недовольны всем происходящим. Были недовольны потому, что многое в церкви менялось. Чтобы решить эту проблему, старейшины моей церкви, приняли необычное решение. До этого, я никогда не слышал, чтобы кто-то делал подобное в церкви. Мне сказали больше не выслушивать жалобы. Если кто-то звонил мне, присылал обычное письмо или писал по электронной почте, я должен был передать эту информацию двум из старейшин, специально назначенных для того, чтобы выслушивать жалобы. Это решение освободило моё время и эмоциональную энергию для работы над теми проектами, о которых мы ранее договорились или над вопросами связанными с будущим нашей церкви.

Теперь, когда мы изучили различные стили лидерства, помните, что важно размышлять о том, какой из этих подходов является лучшим в ситуации, в которой вы оказались в данный момент. Действуйте соответствующим образом, и Бог благословит вас. И Царство Божие будет укрепляться.

Будут ли некоторые люди недовольны? Да, будут. И это тяжело переносить. Благодаря моему характеру и воспитанию, полученному в моей семье, я желаю угождать людям. Я один из тех, кому нужно одобрение. Вы тоже можете быть таким человеком.

Во время этой и предыдущих лекций говорилось о том, как мы с вами, участвующие в различном служении, можем определить основные характеристики своей личности, свои дары и стили руководства. Лично я должен понимать, что, если я действительно желаю участвовать в созидании Божьего Царства, то я должен делать это хорошо. Я не хочу отвлекаться на второстепенное. Потому, найдите способы эффективно использовать своё время и стили руководства, подходящие вам. Пусть Бог благословит вас как эффективного лидера!