

Трактуем Деминга

Седьмой принцип Деминга: Учредите лидерство

О лидерах и лидерстве написано немало книг, статей и эта тема, естественно, не была обойдена Демингом, так как именно от руководителей-лидеров зависит эффективность работы компаний. И утверждение Деминга о том, что «Работа менеджмента - это не надзор, а лидерство», лишь подчеркивает важность понимания этой проблемы.

Если мы говорим о руководителе, то традиционно представляем себе формального лидера организации, либо какого-то подразделения. Но в том - то и дело, что, когда речь идет о лидерстве, под этим понимается неформальное руководство коллективом людей, и построено оно должно быть не на традиционном подходе - я начальник и поэтому ты будешь делать все, что я тебе прикажу, а на том, что лидер должен обладать личными качествами, позволяющими ему сформировать у людей побудительные мотивы для решения стоящих перед ними задач. В перечне этих качеств не последнее место занимает харизма, но главным все-таки является компетентность, и даже не в специальных вопросах, касающихся предмета деятельности организации, а в вопросах управления персоналом, в вопросах мотивации, наставничества, психологии управления и т.п. И получение этих знаний - не самоцель, именно эти знания помогут руководителю построить с сотрудниками отношения лояльности и доверия. А это-залог успешной работы компании.

При прочих равных условиях руководитель - лидер всегда будет на шаг впереди своих конкурентов и причина в том, что именно его лидерские качества позволяют ему максимально использовать тот потенциал его сотрудников, который до поры до времени был не востребован.

Отношения между руководителем и подчиненным не могут дать должного эффекта, если руководитель не может делегировать своему подчиненному полномочия по принятию решений. Тем самым руководитель выказывает подчиненному недоверие. Оно может базироваться на том, что руководитель считает, будто его подчиненный не обладает достаточными знаниями, достаточным опытом и другими необходимыми качествами. Иными словами, руководитель считает, что по всем проблемам, возникающим в процессе осуществления деятельности организации, только он знает единственное правильное решение. Но ведь это далеко не так. Ведь руководитель не может быть компетентным во всех сферах деятельности компании и обладать достаточными знаниями, чтобы объективно оценить сложившуюся ситуацию и принять единственное верное решение. Для этого у него должны быть компетентные подчиненные и, что самое главное, он должен им доверять и адекватно воспринимать их суждения по тому, или иному вопросу, находящемуся в сфере их компетенции и, соответственно, адекватно реагировать на принятые ими решения в рамках своих полномочий. От возможных ошибок никто не застрахован, но они - лишь предмет для изучения, чтобы исключить их повторение в будущем. И если руководитель это понимает, если он помогает своим подчиненным повышать их профессиональный уровень, если он вместе с ними участвует в поиске решений возникающих проблем, если он понимает, что не его подчиненные (в 98% случаев - по Демингу), являются виновниками этих проблем, а созданная, скорее всего не без его участия, система управления, значит он и есть тот лидер, на которого подчиненные будут равняться, которому они будут доверять и к которому они будут обращаться за помощью, понимая, что он им не откажет.

Но некоторым руководителям выгодно иметь слабых подчиненных, на которых в определенных ситуациях можно возложить вину за возникшие проблемы. Такой руководитель, конечно же, не обладает лидерскими качествами, он даже не осознает того,

что причинами львиной доли проблем является отсутствие системного подхода в управлении. Но именно руководитель - лидер является творцом системы в возглавляемой им компании и лишь он ответственен за результат этой работы, даже если этот результат отрицательный.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович