

О стандарте ISO 9001, о лидерстве и не только

«Большинство выдающихся лидеров, с которыми мне случилось работать, не были ни высокими, ни стройными, ни особенно привлекательными. Зачастую они довольно посредственные ораторы, не выделяются в толпе, а их красноречие не способно воспламенить слушателей. Их, как правило, отличает ясность и убедительность идей, глубина убежденности и постоянная готовность учиться».

Питер Сенге (США) - «Стратег столетия» по версии журнала «Journal of Business Strategy». Питер Сенге, по сути, является одним из немногих, людей, оказавших большое влияние на то, каким образом сегодня ведется бизнес.

В самом начале 90-х годов, работая в научно-исследовательском институте Министерства автомобильной промышленности СССР, я столкнулся с первой версией стандарта ISO 9001. Мне довелось разрабатывать методические материалы для предприятий автомобильной промышленности с целью совершенствования действующих тогда комплексных систем управления качеством (КСУКП), приводить их в соответствие с требованиями ISO 9001 и непосредственно внедрять системы менеджмента качества на Ликинском автобусном заводе (ЛиАЗ) и Шадринском автоагрегатном заводе (ШаАЗ). В процессе работы пришлось столкнуться с таким количеством вопросов, связанных с содержанием стандарта, с трактовкой понятий и терминов, изложением требований, что не в последнюю очередь было связано с качеством перевода, что создавать на его основе что-то работоспособное практически не представлялось возможным. Были очень жаркие дискуссии, но они приводили лишь к тому, что появлялись разные трактовки, каждый оставался при своем мнении, а проблемы только усугублялись. На тот момент, по моему мнению, стандарт, несмотря на его революционность, «стоял на голове» и поза эта была очень неустойчивой. Но потом стали выходить новые редакции. Наиболее важной вехой на пути совершенствования и улучшения стандарта была редакция 2000 года, которая фактически позволила тем, кто всерьез занимался созданием систем менеджмента качества, увидеть ту основу, тот фундамент системы, без которого системе фактически не на что было опереться. И это был процессный подход. Я считаю, что с этой редакции стандарт «встал с головы на ноги». Появилась твердая почва «под ногами». Та печка, от которой можно было плясать, создавая систему. В версии стандарта ISO 9001:2015 внимание акцентировано на риск-ориентированное мышление, на цикл PDCA. Все это способствует улучшению стандарта, тому, чтобы любое предприятие смогло выстроить работоспособную, эффективную систему менеджмента. Но стандарт-это всего лишь требования к системе менеджмента на предприятии, целью которой является удовлетворение требований конечного потребителя. А их, эти требования, реализуют вполне конкретные руководители и вполне конкретные работники предприятий. Но если задать вопрос топ-менеджеру любой компании, либо собственнику: «Что является целью бизнеса?», то львиное большинство ответит, не задумываясь - получение прибыли. И лишь малая доля опрошенных вспомнит о потребителе и ответит, что прибыль - это лишь побочный продукт деятельности по совершенствованию, улучшению компании, ее развитию для удовлетворения потребителя. Именно потребитель платит деньги за тот продукт, который создает компания и именно эти деньги формируют ту самую прибыль,

ради получения которой трудятся коллективы предприятий во главе с топ-менеджерами. Поэтому во главу угла все-таки встает деятельность по качеству, нацеленная на удовлетворение потребителя, а все остальное, в том числе и прибыль - лишь производные от этой деятельности. Стандарт «не устаёт внушать» это тем, кто взялся его изучать и руководствоваться в своей деятельности, даёт руководителям те знания, без которых уже невозможно управлять предприятием. А знания, в свою очередь позволяют результативно разбираться в причинах возникающих проблем. И я твердо уверен в том, что в корне любых проблем предприятия лежит компетентность руководителей, в том числе первых лиц. И компетентность не только в специфических областях знаний, таких, как юридические вопросы, финансы, бухгалтер и т.п., без которых невозможно вести никакой бизнес, но и в области качества. А если мы посмотрим на цикл PDCA в стандарте ISO 9001-2015, то увидим в центре представленной структуры стандарта «ЛИДЕРСТВО». И в голове тут же рождается образ руководителя, к которому, собственно и относится этот термин стандарта. Уже столько об этом писали, столько различных трактовок этого понятия фигурирует в семинарах, лекциях, литературе по вопросам качества. Тем не менее эта тема остается актуальной и злободневной. И не зря именно в самом начале стандарта, после определения среды организации, стоит раздел «Лидерство» - важнейший аспект в деятельности по качеству. И на него собственники и руководители бизнеса должны обратить самое серьезное внимание. Размышляя на эту тему, я вспомнил, как еще в 2012 году, работая директором по качеству в медицинской компании, много внимания уделял этому аспекту при создании системы менеджмента качества, при проведении семинаров и тренингов с топ-менеджерами компании. И это внесло свою серьезную лепту в достижение поставленной цели-создание системы менеджмента качества, которая впоследствии была сертифицирована на соответствие требованиям британского стандарта BRC.

О чем же я говорил с руководителями компании?

Я говорил с ними о том, что в центре внимания руководителей должен находиться **Исполнитель**, создающий ту ценность, которая впоследствии реализуется потребителю. А главная задача, я бы сказал миссия руководителя на предприятии - создание этому Исполнителю комфортных условий для работы, для получения от него максимальной отдачи и получения на выходе ожидаемого результата.

Я задавал очень простые вопросы:

Может **Исполнитель** работать результативно, если не видит в своем руководителе авторитетного лидера, которого он уважает и готов выполнять его приказы?

Может **Исполнитель** работать результативно, если не чувствует себя членом команды? Если успехи, либо неудачи компании не затрагивают его, если они проходят мимо?

Может **Исполнитель** работать результативно, если результаты его работы оцениваются не по объективным критериям, а по совершенно непонятным ему параметрам? Небрежные, вводящие в заблуждение оценки опаснее полного их отсутствия.

Может **Исполнитель** работать результативно, если не обучен и не получает профессиональных знаний?

Может **Исполнитель** работать результативно, если действующая система мотивации на самом деле демотивирует?

Может **Исполнитель** работать результативно, если не отработаны коммуникации между сотрудниками, между подразделениями по горизонтали, а также между подчиненными и руководителями по вертикали?

Вопросы риторические. Но постепенно приходило понимание их важности и понимание того, что представляют из себя те условия, которые должны быть созданы Исполнителю для его нормальной работы. И все эти моменты должны быть предметом пристального внимания со стороны руководителей компании, в том числе высшего руководства, включая первое лицо.

Именно эти и многие другие вопросы заставляли руководителей всерьез задуматься о своей роли в достижении поставленных целей, планируемого результата.

Тема лидерства очень многогранна и, говоря о лидерстве, невозможно не затронуть такие вопросы, как делегирование полномочий, ответственность, вовлеченность персонала, контроль и т.п.

Что такое высшее руководство в компании? Классическая формула - это люди, облеченные властью. Но минимально необходимый уровень вовлеченности высшего руководства в процесс обеспечения качества не сводится лишь к моральной поддержке своих подчиненных. Высшие руководители должны участвовать в процессе. То есть вовлеченность в процесс обеспечения качества требует от лидеров изменений в стиле руководства подчиненными.

И главным здесь является **уровень доверия** руководителя своему подчиненному. На словах многие руководители говорят, что это очень здорово и полезно, но на деле...

В реальной жизни очень непросто позволить подчиненным самостоятельно принимать решения. Но если руководитель перешагнет эту грань, то его подчиненные вдруг осознают -руководство предоставляет им право принимать решения и существенно, иногда даже радикально расширяет их возможности. Это чрезвычайно вдохновляет работников. Умение руководства полагаться на способности и добрую волю сотрудников - важнейшее условие создания системы менеджмента качества и одна из характеристик лидера. Но лидер - это еще и руководитель, сочетающий в себе уверенность в правильности своих решений и действий с пониманием важности вовлечения своих подчиненных в процедуру принятия решений, предполагающую всестороннее обсуждение проблем и поиск наиболее оптимальных вариантов их решения. Не имеющие этих качеств могут рассчитывать только на должность рядового менеджера.

Приведу очень интересный пример того, как по необъяснимым причинам нам свойственно больше доверять незнакомцам, чем тем, кого мы хорошо знаем. Утром, отправляясь в свой офис, типичный руководитель садится в автомобиль и в процессе движения обязательно пользуется тормозами. При этом он даже не задумывается о том, кто собирал тормозную систему, на каком языке он говорил. Всякий раз, проезжая на зеленый сигнал светофора, он спокоен, потому что абсолютно уверен: пешеходы его пропустят, так как обязаны

остановиться, когда для них горит красный свет. Подъехав к своему офису, он ставит автомобиль на стоянку и спокойно поднимается на лифте на десятый этаж в свой офис. У него даже не возникает мысли выяснить, кто и когда проверял исправность лифта. Таким образом, на всем пути от дома до своего рабочего места этот руководитель доверял свою жизнь десяткам, а то и сотням совершенно незнакомых ему людей. Но, оказавшись в совершенно безопасных условиях за собственным рабочим столом, он начинает мучительно сомневаться, стоит ли делегировать своему подчиненному право самостоятельно распорядиться суммой 10000 рублей, хотя тот проработал в компании не один десяток лет. Показательно, не правда ли?

Когда речь идет о любой системе менеджмента, в том числе о системе менеджмента качества, то мы часто слышим уже набившую оскомину фразу «Разработка и внедрение системы менеджмента». На мой взгляд, это не совсем верно. На любом предприятии она уже создана и функционирует. Другое дело, насколько эта действующая система соответствует требованиям стандартов — ISO 9001, если речь идет о системе менеджмента качества, ISO 22000, FSSC 22000, если речь идет о системе менеджмента безопасности пищевой продукции и т.п. И из этого логически следует, что в определенный момент у руководителей предприятия **возникает** потребность в доведении действующей системы до требований стандартов на системы менеджмента. И естественно, в той системе, которая уже создана на предприятии, «работают» определенные правила. Более того, эти правила могут быть и не задокументированы. Система живет по неписанным законам, по неявным нормам, вплетенным в ткань властных **полномочий**, поддерживающих стабильность сложившейся системы. Эти неписанные нормы оказываются закрепленными в головах всех работников компании, они подчиняются этим неписанным нормам и правилам и ими руководствуются в своей работе. Так о каких властных **полномочиях** идет речь и что подразумевается под этим термином, который обязательно идет в связке с термином «**ответственность**»?

Полномочия-это обладание определенной властью для совершения тех или иных действий, принятия тех или иных решений.

Ответственность-это обязанность действовать и отвечать за результат.

Делегируя полномочия, руководитель делегирует и ответственность, но при этом берет на себя все риски, с этим связанные. Взамен он получает облеченного делегированной властью подчиненного, который гордится оказанным ему доверием и готов нести ответственность за порученное дело. Это адреналин, который вливается в подчиненного и многократно может повысить эффективность его работы. Но полномочия и ответственность предполагают ясное понимание границ. Границы делегированных полномочий должны быть четко обозначены. Это может быть проиллюстрировано на примере нарисованного многоугольника. Допустим, что он описывает границы властных полномочий исполнителя. Но эти границы можно нарисовать хорошо отточенным карандашом, а можно широкой кистью. При этом понятно, что круг полномочий во втором случае будет настолько размыт и их граница будет настолько нечеткой, что оценивать принятые решения в рамках делегированных полномочий будет крайне затруднительно.

Важным элементом делегирования полномочий должна быть неотвратимость ответственности. Другое дело, как это будет реализовано в системе. Если ответственность четко не заявлена, то может быть недооценка серьезности последствий от неверных действий или решений. Руководитель должен это четко осознавать и оценивать риски от принятия решений своим подчиненным. Но тут в обязательном порядке должен вставать вопрос о **компетентности как руководителя, так и того, кому делегируются полномочия** и возлагается **ответственность** за принятые решения.

Итак, **доверие и лидерство**, действуя совместно, переносят властные **полномочия и ответственность** на тот уровень, где последние действительно необходимы.

Но при этом за руководителем остается одна из важных функций управления - **контроль**. И здесь опять нужна мера - слишком придирчивые руководители, которые делегировали полномочия, а потом мучают своих подчиненных постоянными придирками, называя для себя это контролем, раздражают подчиненных. Такие руководители неэффективны. Делегировал полномочия - дай возможность подчиненному спокойно работать, а контроль должен быть эффективным, но ненавязчивым и не должен приводить к ущемлению у подчиненных чувства собственного достоинства. И самое главное - люди должны иметь право на ошибку и на ее исправление. Любой честно признаваемый промах должен рассматриваться как возможность для последующего обучения и улучшения.

Способность делиться властью со своими подчиненными является признаком настоящего **лидера**. При этом лидерство требует уверенности в собственных силах, необходимой для подготовки подчиненных к принятию на себя определенной части властных полномочий. Лидер-это не должность, а манера поведения и склад характера. И одним из критериев того, что у человека есть задатки лидера - это его ответственное отношение к своим обязанностям.

Приверженность руководителей всех уровней обеспечению качества должна быть активной, явной и гласной. Они должны демонстрировать свою вовлеченность в решение задач обеспечения качества. Они должны действовать так, чтобы в любой момент имели право сказать своим подчиненным - «Делай, как я!».

Но ни один человек не способен действовать правильно, опираясь только на рациональные взгляды, не будучи увлечен той или иной идеей. **Эмоциональная вовлеченность** приходит позднее, вслед за начавшимися переменами в компании, в поведении работников.

Очень интересной иллюстрацией к вопросу лидерства предлагает Пэт Таунсенд, бывший майор корпуса морской пехоты, в своей статье «Любовь и лидерство» **ССЫЛКА**, которая была впервые опубликована в The Marine Corps Gazette» в феврале 1982 года и удостоена премии «За выдающиеся произведения», присуждаемой Ассоциацией военных корреспондентов корпуса морской пехоты США. Он проводит параллель между любовью и лидерством, но субъектами его рассуждений являются морские пехотинцы, а роль руководителей он отводит их командирам. Любовь и лидерство не синонимы, но, рассуждает П. Таунсенд, полагая лидерство одной из форм любви, наши знания и опыт в данной области способны помочь нам глубже понять смысл понятия «лидерство». Вот несколько цитат из этой статьи, раскрывающих глубинный смысл «лидерства»:

«Человек, претендующий на роль командира морских пехотинцев, обязан уметь любить других, внушать любовь к себе и понимать, какую фантастическую ответственность он взваливает на себя, стараясь завоевать любовь сослуживцев»

«Когда подчиненные видят в командире настоящего лидера и чувствуют его любовь к себе, их нормальной реакцией становится желание следовать за ним и платить ему взаимностью»

«Только настоящий лидер сочетает в себе глубокую преданность подчиненным, способность любить и быть любимым с техническими навыками и увлеченностью делом, помогающими ему взобраться на самую вершину. Настоящий лидер тот, кто прилагает активные усилия для обеспечения морального и физического благополучия подчиненных, которым об этом хорошо известно, кто умеет сочетать рациональные и эмоциональные аспекты отношений с ними, о ком слагают легенды те, кто служит под его началом».

Пэт Таунсенд ЛЮБОВЬ И ЛИДЕРСТВО

Английский язык, столь богатый и разнообразный в выборе слов для описания мельчайших нюансов любого понятия, странным образом беднеет, когда речь идет о любви. Мы ограничиваем слово «любовь» лишь двумя значениями — относящимися к семье и сексу. Люди испытывают дискомфорт, когда слышат, что некий мужчина любит другого или что кто-то любит человека противоположного пола, не являющегося его супругом.

Вместе с тем в природе существует немало других проявлений любви, и одно из наиболее значительных относится к такой сфере, как хорошее лидерство. Мы признаем законность употребления слова «любовь», когда утверждаем, что он (руководитель) действительно любит своих подчиненных или что они любят его, но мы редко пытаемся заглянуть глубже этих привычных штампов. Любовь и лидерство не синонимы, но, полагая лидерство одной из форм любви, наши знания и опыт в данной области способны помочь нам глубже понять смысл понятия «лидерство».

Вероятно, наиболее очевидным является то, что общность лидерства и любви заключается в заботе о благополучии других, и это главное. Любовь одного человека к другому предполагает его стремление проявлять заботу о физическом и духовном благополучии партнера. Напротив, неумение замечать партнера или очевидное отсутствие заботы о нем неизменно ухудшает качество жизни последнего и проявляется в весьма распространенном упреке: «Ты больше меня не любишь!» Обращаясь к лидерству, можно утверждать, что когда ведомые перестают ощущать заботу о себе со стороны ведущего, например, когда их питание неудовлетворительно и становится все хуже, то они очень быстро начинают считать своего начальника плохим лидером. Такое формальное отношение руководителя к подчиненным вытекает из того, что он полагает заботу о них вторичным делом по сравнению с выполнением своей основной миссии. Необходимость приказывать ярко демонстрирует тот факт, что лидерство и любовь — далеко не синонимы.

Классическим примером тесной взаимосвязи между любовью и лидерством может служить книга-биография морского пехотинца Чести Пуллера (Chesty Puller). Каждый,

кто читал ее, но пропускал трогательные письма к жене, которые он писал с фронта, упустил из виду основную мысль книги и главную черту ее героя. Ч. Пуллер любил своих солдат почти так же искренне и сильно, как собственную семью, и они отвечали ему взаимностью. Великое умение любить других усиливало его возможности настоящего лидера.

Человек, претендующий на роль командира морских пехотинцев, обязан уметь любить других, внушать любовь к себе и понимать, какую фантастическую ответственность он взваливает на себя, стараясь завоевать и завоевывая любовь сослуживцев. Любить других означает быть преданным им, работать ради их благополучия и настойчиво самосовершенствоваться. Любовь к людям не означает постоянных придирок к ним до тех пор, пока они наконец не приспособятся к службе. Скорее командир обязан обещать им напряженную работу ради общей цели — достижения более высокого статуса подразделения.

Все сказанное вовсе не означает, что я являюсь сторонником утопической идеи, согласно которой командиры и подчиненные в конце концов сливаются в единую группу счастливых и любящих друг друга людей. Напоминаю: я уже отмечал, что слова «любовь» и «лидерство» не являются синонимами. Точно так же я не хочу утверждать, что командир, любящий подчиненных, автоматически становится замечательным лидером. Но если он не способен любить людей, то ему не суждено стать таковым. Часто обсуждаемые качества командиров — техническая грамотность, смелость, личная честность — безусловно необходимы. Но именно любовь к людям придает им реальную силу, она заставляет подчиненных высоко оценивать техническую подготовку своего командира, рассматривать его смелость и личную честность как нечто большее, чем просто качества, заслуживающие аплодисментов.

Отношения между лидерами и ведомыми больше всего напоминают парадигму «родители — дети». Хороший отец или мать всегда прислушивается к своему ребенку, а принимая решения, соизмеряет требования к нему с его желаниями и способностями и своей личной ответственностью за него. Принимаемое родителями решение должно быть по возможности объяснено ребенку. Кроме того, необходимо быть примером для своих детей.

В обоих случаях, когда речь идет о любви и лидерстве, субъективные ощущения не менее важны, чем реальность. Когда подчиненные видят в командире настоящего лидера и чувствуют его любовь к себе, их нормальной реакцией становится желание следовать за ним и платить ему взаимностью. По мере увеличения расстояния между лидером и ведомыми, между любящим и любимым (как физического, так и организационного) растет значение внешних признаков, которые для объекта лидерства или любви служат подтверждениями того, что его любят и им руководят. Вместе с тем с ростом этой дистанции увеличивается также возможность обмана, внушения объектам любви или лидерства ощущений, далеких от реальности.

Например, внуки ощущают любовь к себе со стороны бабушек и дедушек, если те никогда не забывают поздравить их с днем рождения или с Рождеством. Точно так же рядовые солдаты редко видят генерала, командующего их частью, и еще реже разговаривают с ним. Тем не менее каждый морской пехотинец имеет собственное мнение о своем генерале и охотно расскажет, с каким удовольствием он последует за ним в бой, и будет храбро сражаться под его командованием. Такие суждения, носящие преимущественно эмоциональный характер, но способные приносить вполне осязаемые результаты, основываются на сочетании ряда факторов. К ним относятся: репутация

генерала, которую тот приобрел в продолжение службы, ощущения морпехов по поводу того, насколько эффективно их командующий справляется со своими обязанностями, и впечатление о том, как их генерал заботится о каждом солдате. На самом деле, командующий может очень мало делать для улучшения морального и физического благополучия своих солдат. Вполне возможно, он даже не задает тон в этом деле, но ему просто повезло, и он случайно или сознательно сумел окружить себя хорошим штабом. Точно так же внуки могут утверждать, что они одинаково любят бабушек и дедушек с обеих сторон, поскольку всегда получают подарки и поздравительные открытки с двумя подписями, хотя, вполне возможно, один из дедушек, занятый собственными делами, давно забыл о существовании внуков и не помнит, когда у них день рождения.

Историческим примером может служить Наполеон. Если судить по заявлениям его солдат, войска обожали его. Хотя высокомерное отношение Наполеона к подчиненным хорошо иллюстрирует его знаменитая фраза, что ему требуется по 20 000 новых солдат в месяц, чтобы было кем жертвовать в боях. Но войны не знали о реальном отношении к ним императора. Им было известно только, что он привел их к славе и удовлетворяет все их физические и духовные запросы и потребности.

Существуют и обратные примеры. Командир может быть чрезвычайно талантлив в техническом отношении и глубоко любить своих подчиненных. Но если возглавляемые им морпехи остаются в неведении относительно его талантов и чувств, то последних как будто и не существует. В отсутствие способного штаба, служащего той призмой, глядя через которую рядовые и большинство офицеров видят своего командующего, польза от его знаний и эмоций минимальна.

Возвращаясь опять к аналогиям между лидерством и любовью, отметим, что глубокое чувство, которое бабушка испытывает к своим внукам, никогда не будет ими осознано, если бабушка не поздравляет их с праздниками, не приходит в гости или если другие родственники — дед, родители и т.д. — отзываются о ней плохо.

По мере сокращения дистанции между объектами и субъектами любви и лидерства, аналогии между двумя этими понятиями становятся все более очевидными. Взводный командир, закладывающий основы своей репутации, которая будет сопровождать его на всем протяжении службы, обязан искренне любить своих солдат, если желает, чтобы о нем сложилось представление как о хорошем лидере. Если он проявляет на службе исключительно технический опыт и амбиции, но не вкладывает тепла в свои отношения с подчиненными, солдаты будут платить ему той же монетой. Они станут исполнять приказы, не проявляя при этом излишнего усердия, служащего признаком того, что руководитель — настоящий лидер.

Еще одна сходная черта отношений между любящим и любимым, лидером и подчиненными заключается в желании прощать друг друга. Это касается не только умения не замечать неудачи и не требовать за них компенсации, но и терпимости к ошибкам любимого человека и желанию не обращать их против него. Сказанное в равной мере относится и к лидеру, чьи подчиненные платят снисходительностью к его ошибкам за любовь к ним и хорошее руководство. Карьера многих юных лейтенантов была спасена благодаря тому, что подчиненные «прикрыли» их в нужный момент. Не было случая, чтобы преданный своему командиру взвод выдал его, полностью отплатив тем самым за его любовь к подчиненным.

По мере того как эти лейтенанты продвигаются вверх и дистанция между ними и солдатами увеличивается, всегда остается группа офицеров и рядовых, с которыми они

поддерживают более тесные отношения. Что касается командующих, такой группой является их штаб. Как я уже отметил, успешность службы на этом уровне зависит от комбинации трех факторов — заработанной ранее репутации, общих представлений о компетентности генерала и ощущений подчиненных, складывающихся под влиянием его окружения. До тех пор, пока люди в штабе чувствуют любовное отношение к себе со стороны генерала, они будут транслировать свои ощущения на нижестоящие уровни, убеждая солдат и офицеров в хорошем отношении к ним со стороны командующего. Безусловно, именно этим объясняется тот факт, что Наполеон, относившийся к солдатам как к пушечному мясу, заслужил их преданность. Он сумел дать почувствовать своему непосредственному окружению, что любит и ценит его, а оно, в свою очередь, внушило рядовым воинам такое же любовное отношение к императору.

Но многих офицеров, как молодых, так и не очень, подстерегает серьезная опасность. Они обязаны сознавать, что недостаточно просто любить своих подчиненных. Точно так же, как одна из сторон романтических отношений не способна не выдержать испытания бытом, нечто подобное подстерегает и отношения между лидером и ведомыми. В результате другая сторона может ощутить себя жертвой или страдать от неразделенной любви. Любовь позволяет сохранить отношения, любимый или хорошо руководимый человек готов не замечать прощать вам некоторые слабости, но при этом у вас должны быть некие достоинства или, в случае лидерства, технические знания и способности, на кото можно опереться. В то же время сами по себе они могут обеспечить достижения только самых минимальных результатов. Если они представляют собой единственное ваше достоинство, то вы обречены на минимальный отклик со стороны подчиненных.

Только настоящий лидер сочетает в себе глубокую преданность подчиненных способность любить и быть любимым с техническими навыками и увлеченное делом, помогающими ему взобраться на самую вершину. Настоящий лидер кто прилагает активные усилия для обеспечения морального и физического благополучия подчиненных, которым об этом хорошо известно; кто умеет сочетать рациональные и эмоциональные аспекты отношений с ними; о ком слагают легенды те, кто служит под его началом.

Чтобы лучше понять сходство и различие между любовью и лидерством, просмотрим приведенные ниже перечни основных принципов этих двух типов отношения между людьми. Первый из них заимствован из «Наставления для морских пехотинцев», а второй составлен по аналогии с первым. Точно так же, как успешное ведение военных действий зависит от приверженности командиров принцип лидерства, согласно которым задача может оказаться невыполнимой, если командир не любит своих солдат (п.п. 6 и 11 первого списка), соблюдение сторон; норм любовных отношений практически всегда гарантирует их сохранение.

Принципы лидерства

1.Принимайте на себя ответственность за свои поступки и действия ев подчиненных. Исполняйте свои обязанности разумно, тактично и акт но. Будьте лояльны по отношению к подчиненным и старайтесь заслужить их доверие.

2.Выявите свои возможности и ищите пути к самосовершенствованию. Оценивайте себя. Будьте честными перед самим собой в оценках.

3.Будьте примером для подчиненных.

4.Развивайте своих подчиненных.

5.Следите за тем, чтобы приказы, отдаваемые подчиненным, были им понятны. Наблюдайте за их исполнением и добивайтесь, чтобы они были выполнены полностью.

6.Старайтесь больше узнать о своих людях и заботьтесь об их благополучии. Интересуйтесь их проблемами, но не проявляйте излишнего любопытства.

7.Все подчиненные должны быть вовремя проинформированы.

8.Ставьте только достижимые цели.

9.Принимайте обоснованные и своевременные решения.

10.Знайте свои обязанности.

11.Стремитесь к командному стилю в работе.

Принципы любви

1.Отвечайте за свои поступки и принимайте на себя ответственность за действия любимого человека в случаях, когда это уместно и им приветствуется. Относитесь к любимому трезво и тактично, проявляйте лояльность по отношению к нему и старайтесь внушить к себе доверие.

2.Изучайте себя и отыскивайте пути к самосовершенствованию, чтобы ваша маленькая команда могла развиваться. Не переоценивайте ни себя, ни любимого человека.

3.Не требуйте от другого того, чего не хотели бы испытать сами.

4.Проявляйте такт, предлагая любимому человеку помощь в развитии, и просите его относиться к вам так же.

5.Убедитесь в том, что любые пожелания, представляющиеся вам важными, были правильно поняты другой стороной.

6.Выявляйте нужды и желания другой стороны, заботьтесь об ее физическом и душевном комфорте, дайте понять, что вы готовы разделить с ней любые проблемы, но не вмешивайтесь при этом в ее частную жизнь.

7.Постоянно общайтесь. Если что-то представляется вам важным или неприятно вам, не скрывайте этого от другой стороны.

8.Будьте реалистами в своих ожиданиях. Вы не можете рассчитывать на райские кущи в повседневной жизни.

9.Принимая необходимые решения, проявляйте ответственность.

10.Изучайте структуру ваших отношений, умейте их выстраивать и поддерживать.

11.Делитесь с другой стороной своими целями, согласовывайте их и совместно работайте над их достижением.

П.Таунсенд и Дж.Гехардт «Качество делает деньги. Как вовлечь персонал в процесс обеспечения качества». РИА «Стандарты и качество», 2009.
