

ВЫЯВЛЕНИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА У ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ ГЛАВНОГО ВРАЧА, ЗАВЕДУЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЯМИ И СТАРШИХ МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР ЛПУ

*И.К. НОВОСЕЛОВА, старшая медицинская сестра, Ульяновская
областная клиническая больница*

В настоящее время эффективно управлять работой российских ЛПУ невозможно без знания законов рыночной экономики и современного менеджмента. Менеджер – это руководитель, который должен обладать целым рядом профессиональных качеств, в том числе лидерскими. Однако быть руководителем (менеджером, администратором) и быть лидером в организации – это не одно и то же. Руководитель в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений прежде всего полагается на должностную основу власти. Лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных (отношения типа «начальник – подчиненный» заменяются на отношения типа «лидер – последователь»). Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Быть руководителем еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

В своем исследовании я попыталась ответить на вопрос, действительно ли руководители в современном здравоохранении являются менеджерами и обладают ли они лидерскими качествами. Базой для проведения исследования стала Ульяновская областная клиническая больница. Это ЛПУ представляет собой небольшой больничный городок, состоящий из 25 корпусов. Стационар больницы рассчитан на 1042 койки. В больнице работают более двух тысяч специалистов. Работа администрации больницы строится по 3 ступеням управления:

- заместители главного врача (12 чел.),
- заведующие отделениями (48 чел.),
- старшие медицинские сестры (56 чел.).

Основными задачами моего исследования были:

1. Изучить существующие теории и стили лидерства.
2. Оценить личностные характеристики руководителей. Выявить влияние стажа, возраста, специфики работы руководителя на уровень развития лидерских качеств.
3. Выявить психологические свойства, препятствующие лидерству.
4. Оценить руководителей глазами подчиненных.
5. Разработать комплекс организационных мероприятий по персональному менеджменту руководства.

Характеристика респондентов исследования

В данном исследовании принимал участие 21 (100%) медицинский работник, составивший 3 основные группы, каждая из которых включала 7 руководителей трех уровней управления, с разным стажем работы в административных должностях.

По уровню руководства:

7 чел. – заместители главного врача (33%);

7 чел. – заведующие отделениями (33%);

7 чел. – старшие медицинские сестры (33%).

По стажу работы в административных должностях:

7 чел. – стаж до 5 лет (33%);

7 чел. – стаж 5–10 лет (33%);

7 чел. – стаж 10–15 лет и выше (33%).

И 30 медицинских работников, которые работают под руководством наших респондентов:

6 чел. – врачи (20%);

20 чел. – медицинские сестры (67%);

4 чел. – младший медицинский персонал (13%).

Комплексная оценка руководителей ЛПУ

Выявление лидерских качеств

медицинских работников трех уровней управления

На первом этапе нашей работы нами был применен тест-опросник, который позволил выявить и оценить уровень развития качеств, присущих лидеру.

В приведенной ниже таблице представлены в процентном соотношении результаты 3 групп респондентов, благодаря которым можно сделать выводы о том, в какой степени управления более выражены лидерские качества.

Таблица 1

Уровень лидерских качеств в зависимости от степени управления

№ п/п	Уровень развития лидерских качеств	Группы по степени управления		
		заместитель главного врача, 1-й уровень	заведующий отделением, 2-й уровень	старшая м/с, 3-й уровень
1.	Высокий уровень	0	1 (14%)	0
2.	Средний уровень	5 (71%)	4 (57%)	4 (57%)
3.	Слабый уровень	2 (29%)	2 (29%)	3 (43%)
	ИТОГО	7 (100%)	7 (100%)	7 (100%)

Таким образом, результаты обследования говорят о преобладании среднего уровня развития лидерских качеств на всех уровнях управления.

Изучение психологических свойств, препятствующих лидерству

На втором этапе работы нами была применена психодиагностика организаторских особенностей руководителей на выявление свойств, препятствующих лидерству.

1-й уровень управления: заместители главного врача

Оценивая результаты данного анализа (табл. 2) можно увидеть, что у 2 (28,6%) респондентов отмечаются такие черты характера, мешающие быть им лидерами, как неумение творчески подходить к делу и оказывать авторитетное влияние на людей, неумение обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние. Настораживает и тот факт, что у 3 (42,86%) респондентов преобладает такое качество, как неспособность организовать совместную работу, что для руководителя 1-го уровня, по нашему мнению, недопустимо. У 1 (14,3%) из респондентов отмечается такое свойство, как недостаточное понимание особенностей работы руководителя. Но по таким свойствам, как неспособность управлять собой, своими мыслями и чувствами, неопределенность жизненных целей, неумение решать проблемы, ни один из респондентов не показал «положительного» результата, что говорит об отсутствии у них этих качеств, препятствующих лидерству. Проанализировав полученные результаты, можно определить сильные и слабые лидерские качества заместителей главного врача как лидеров.

Таблица 2

Сильные и слабые лидерские качества заместителей главного врача

Сильные стороны: психологические качества, способствующие лидерству	%	Слабые стороны: психологические качества, препятствующие лидерству	%
Умение управлять собой в напряженных эмоциональных ситуациях	100	Нетворческий подход к делу	28,6
Наличие устоявшихся норм морали и правил поведения	100	Неумение влиять на людей	28,6
Умение правильно и оперативно решать возникающие проблемы	100	Неумение обучать людей	28,6
Проявление заботы о личном и профессиональном росте	100	Неспособность организовать эффективную совместную работу людей	42,8

2-й уровень управления: заведующие отделениями

Результаты исследования (табл. 3) говорят о наличии у 2 (28,6%) респондентов неспособности управлять собой, своими мыслями, чувствами и поведением. Также 2 (28,6%) респондента отметили, что они не умеют обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние. По 1 (14,3%) респонден-

ту отметили у себя такие свойства характера, мешающие быть им лидерами, как неопределенность жизненных целей, остановку в саморазвитии, неумение решать возникающие проблемы, 3 (42,9%) респондентов не умеют творчески подходить к делу. Исходя из полученных результатов можно определить слабые и сильные качества заведующих отделениями как лидеров.

Таблица 3

Сильные и слабые лидерские качества заведующих отделениями

Сильные стороны: психологические качества, способствующие лидерству	%	Слабые стороны: психологические качества, препятствующие лидерству	%
Понимание особенностей работы руководителя	100	Неспособность управлять собой в напряженных эмоциональных ситуациях	28,6
Наличие устоявшихся норм морали и правил поведения	100	Отсутствие заботы о личном и профессиональном росте	14,3
Способность руководить людьми	100	Неумение правильно и оперативно решать возникающие проблемы	14,3
Способность организовать эффективную совместную работу людей	100	Неумение обучать людей	28,6
Способность влиять на людей	100	Неумение творчески подходить к делу	42,9

3-й уровень управления: старшие медицинские сестры

Оценивая результаты (табл. 4) данного анализа, можно увидеть, что по таким свойствам характера, как неспособность управлять собой и своими мыслями, отсутствие устоявшейся системы ценностей, отсутствие способности руководить людьми, неумение обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние, неспособность организовать совместную работу, все 7 респондентов (100%) показали хороший результат, что говорит об отсутствии у них этих свойств, препятствующих лидерству. Настораживает факт, что 2 (28,6%) респондента имеют такое свойство, как неопределенность личных жизненных целей. 3 респондента (42,9%) отмечают у себя остановку в саморазвитии. По 2 (28,6%) респондента отмечают у себя такие черты характера, мешающие быть им лидерами, как неумение творчески подходить к делу и оказывать авторитетное влияние на людей. Один (14,3%) из респондентов отмечает у себя недостаточное понимание особенностей работы руководителя. Анализируя полученные результаты, можно определить сильные и слабые качества старших медицинских сестер с точки зрения лидерства.

Таблица 4

Сильные и слабые лидерские качества старших медицинских сестер

Сильные стороны: психологические качества, способствующие лидерству	%	Слабые стороны: психологические качества, препятствующие лидерству	%
Умение управлять собой в напряженных эмоциональных ситуациях	100	Неопределенность личных жизненных целей	28,6
Наличие устоявшихся норм морали и правил поведения	100	Отсутствие заботы о личном и профессиональном росте	42,9
Умение правильно и оперативно решать возникающие проблемы	100	Недостаточное понимание особенностей работы руководителя	14,3
Способность организовать эффективную совместную работу людей	100	Неумение творчески подходить к делу	28,6

Сравнивая полученные результаты, можно сказать, что у каждой группы респондентов отмечаются разные свойства, мешающие быть им лидерами. Первая и вторая группы руководителей имеют устоявшуюся систему жизненных ценностей, знают себе цену и понимают поставленные перед ними цели, в то время как старшие медицинские сестры отличаются неопределенностью жизненных целей и векторов своего профессионального роста. Заведующие отделениями (2-я группа) не всегда умеют управлять собой, своими мыслями, чувствами, в то время как 1-я и 3-я группы респондентов этими свойствами обладают. Также заместители главного врача и старшие медицинские сестры умеют правильно и оперативно решать возникающие проблемы, в то время как заведующие отделениями с этим не всегда справляются. Интересно, что такие свойства, как умение обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние, творчески подходить к делу, присущи только старшим медицинским сестрам, в то время как заместители главного врача и заведующие отделениями этими способностями не отличаются.

Напомню, что это результаты анкетирования самих руководителей – то, как они оценивают свои сильные и слабые стороны. А теперь посмотрим, что думают о них подчиненные.

Оценка руководителей глазами подчиненных Заместители главного врача

На третьем этапе нашей работы нами было проведено анкетирование медицинских работников отделений, в которых проводились первые два этапа исследований.

При оценке деловых качеств у заместителей главного врача мы получили достаточно неблагоприятные результаты. Всего 18 (60%) анketируемых отме-

тили демократичность, быстроту принятия решений, грамотность, информированность, коммуникабельность, организованность, ответственность, широту кругозора, энергичность, целеустремленность. Настораживает, что только 16 чел. (53%) считают заместителей главного врача исполнительными, компетентными, трудолюбивыми, умеющими видеть перспективу, умеющими творчески подходить к выполнению заданий, зато 14 подчиненных (47%) так не считают. Только 13 (43%) анкетированных выделили такие качества, как гибкость в управлении с людьми и умение соперничать.

При оценке моральных качеств, присущих заместителям главного врача, мы также получили (табл. 5) настораживающие результаты. Только 20 чел. (67%) отметили такие качества, как аккуратность, воспитанность, выдержанность, культурность, пунктуальность, решительность, интеллигентность, принципиальность. Всего 17 (57%) считают заместителей главного врача внимательными, доброжелательными, жизнерадостными, корректными, обаятельными, сдержанными, скромными, тактичными, честными. И только 15 анкетированных (50%) отметили такие качества, как откровенность, порядочность, справедливость, человечность и щедрость.

Таблица 5

Характеристика моральных качеств, присущих заместителям главного врача

№	Моральное качество	Качество выражено	Качество выражено слабо
1.	Аккуратность	20 (67%)	10 (33%)
2.	Внимательность	17 (57%)	13 (43%)
3.	Воспитанность	20 (67%)	10 (33%)
4.	Выдержанность	20 (67%)	10 (33%)
5.	Доброжелательность	17 (57%)	13 (43%)
6.	Жизнерадостность	17 (57%)	13 (43%)
7.	Интеллигентность	20 (67%)	10 (33%)
8.	Корректность	17 (57%)	13 (43%)
9.	Культурность	20 (67%)	10 (33%)
10.	Обаятельность	17 (57%)	13 (43%)
11.	Откровенность	15 (50%)	15 (50%)
12.	Порядочность	15 (50%)	15 (50%)
13.	Принципиальность	20 (67%)	10 (33%)
14.	Пунктуальность	20 (67%)	10 (33%)
15.	Решительность	20 (67%)	10 (33%)
16.	Сдержанность	17 (57%)	13 (43%)

№	Моральное качество	Качество выражено	Качество выражено слабо
17.	Скромность	17 (57%)	13 (43%)
18.	Справедливость	15 (50%)	15 (50%)
19.	Тактичность	17 (57%)	13 (43%)
20.	Человечность	15 (50%)	15 (50%)
21.	Честность	17 (57%)	13 (43%)
22.	Щедрость	15 (50%)	15 (50%)

Следующей в нашей анкете была оценка недостатков у руководителей 1-го уровня управления. По результатам анализа анкет наиболее выражены следующие недостатки: безынициативность, зависть, медлительность, недисциплинированность, беспринципность – их отметили 10 чел. (33%). Такие недостатки, как безответственность, занудливость, скрытность, рассеянность, обидчивость, капризность, небрежность, беспокойство, отметили 12 чел. (40%) анкетлируемых. И 14 чел. (47%) отметили у заместителей главного врача бестактность, упрямство, властолюбие, нелогичность.

Заведующие отделениями: 2-й уровень руководства

Оценка деловых качеств заведующих отделениями

При оценке деловых качеств заведующих отделениями мы получили следующие результаты. 29 (97%) анкетлируемых подсчитали, что у заведующих отделениями преобладает такое деловое качество, как компетентность. Исполнительность, организованность, ответственность, трудолюбие, широту кругозора отметили 25 (83%) чел. 23 (77%) выделили у заведующих такие качества, как деловитость, информированность, коммуникабельность, самостоятельность, умение видеть перспективу, целеустремленность, энергичность. Настораживает тот факт, что все 30 (100%) респондентов отметили отсутствие грамотности у заведующих отделениями.

При анализе характеристик моральных качеств у заведующих отделениями мы получили (табл. 6) следующие результаты: аккуратность, культурность отметили 29 чел. (97%), 28 чел. (93%) выделили такие качества, как воспитанность, интеллигентность, порядочность, принципиальность, пунктуальность, скромность. В то же время всего 24 (80%) анкетлируемых ответили положительно о таких качествах, как выдержанность, доброжелательность, корректность, обаятельность, решительность. Настораживает, что только 22 (73%) анкетлируемых считают заведующих отделениями сдержанными, тактичными, человечными, честными, и всего 18 (60%) считают заведующих откровенными, жизнерадостными, справедливыми и щедрыми.

Следующей в нашей анкете была оценка недостатков заведующих отделениями. По результатам анализа анкет наиболее выражены следующие недостатки: несдержанность, беспринципность, рассеянность, обидчивость (отметили

13%), безответственность, бестактность, беспокойство, скрытность, властолюбие (20%), упрямство, несдержанность, безынициативность (отметили 27%). Важно, что по результатам анализа все 30 (100%) анкетированных отметили отсутствие таких недостатков, как недисциплинированность и зависть.

Таблица 6

Характеристика моральных качеств заведующих отделениями

№	Моральное качество	Качество выражено	Качество отсутствует
1.	Аккуратность	29 (97%)	1 (3%)
2.	Внимательность	24 (80%)	6 (20%)
3.	Воспитанность	28 (93%)	2 (6%)
4.	Выдержанность	24 (80%)	6 (20%)
5.	Доброжелательность	24 (80%)	6 (20%)
6.	Жизнерадостность	18 (60%)	12 (40%)
7.	Интеллигентность	28 (93%)	2 (6%)
8.	Корректность	24 (80%)	6 (20%)
9.	Культурность	29 (97%)	1 (3%)
10.	Обаятельность	24 (80%)	6 (20%)
11.	Откровенность	18 (60%)	12 (40%)
12.	Порядочность	28 (93%)	2 (6%)
13.	Принципиальность	28 (93%)	2 (6%)
14.	Пунктуальность	28 (93%)	2 (6%)
15.	Решительность	24 (80%)	6 (20%)
16.	Сдержанность	22 (73%)	8 (27%)
17.	Скромность	28 (93%)	2 (6%)
18.	Справедливость	18 (60%)	12 (40%)
19.	Тактичность	22 (73%)	8 (27%)
20.	Человечность	22 (73%)	8 (27%)
21.	Честность	22 (73%)	8 (27%)
22.	Щедрость	18 (60%)	12 (40%)

Старшие медицинские сестры: 3-й уровень руководства

При оценке деловых качеств старших медицинских сестер мы получили следующие результаты: 28 (93%) анкетированных отмечают у старших медицинских сестер высокое развитие таких качеств, как быстрота принятия решений, исполнительность, ответственность, умение творчески подходить к

выполнению задания, деловитость, трудолюбие. 27 (90%) опрошенных считают, что старшие медицинские сестры обладают такими качествами, как информированность, организованность, предприимчивость, требовательность, умение видеть перспективу, умение сопереживать. 26 (87%) отметили такие качества, как гибкость в управлении, грамотность, собранность, умение слушать людей, широта кругозора, но 4 (13%) считают, что такими качествами старшие медицинские сестры обладают в недостаточной степени. Настораживает тот факт, что 30 (100%) опрошенных отмечают отсутствие у старших медицинских сестер таких качеств, как коммуникабельность, самостоятельность, целеустремленность, энергичность.

В следующей анкете наши респонденты дали характеристику моральных качеств, присущих старшим медицинским сестрам. Из полученных результатов можно увидеть (табл. 7), что, по мнению 28 (93%) анкетированных, старшие медицинские сестры доброжелательны и порядочны. 27 (90%) считают старших медицинских сестер человечными, честными, справедливыми, обаятельными. Что старшие медицинские сестры воспитанны, принципиальны, пунктуальны, щедры, считают 25 (83%) анкетированных. Такие качества, как жизнерадостность, интеллигентность, культурность, отметили 24 (80%) анкетированных. Интересно, что 22 (73%) считают старших медицинских сестер внимательными, откровенными, скромными, тактичными, 8 (27%) анкетированных считают эти качества слабовыраженными. Заслуживает внимания и тот факт, что всего 20 (67%) анкетированных отмечают у старших медицинских сестер такие качества, как аккуратность, выдержанность, корректность, сдержанность. Отсутствие такого качества, как решительность, отмечают все 30 (100%) анкетированных. Есть о чем задуматься!

Таблица 7

**Характеристика моральных качеств,
присущих старшим медицинским сестрам**

№	Моральное качество	Качество выражено	Качество отсутствует
1.	Аккуратность	20 (67%)	10 (33%)
2.	Внимательность	22 (73%)	8 (27%)
3.	Воспитанность	25 (83%)	5 (17%)
4.	Выдержанность	20 (67%)	10 (33%)
5.	Доброжелательность	28 (93%)	2 (7%)
6.	Жизнерадостность	24 (80%)	6 (20%)
7.	Интеллигентность	24 (80%)	6 (20%)
8.	Корректность	20 (67%)	10 (33%)
9.	Культурность	24 (80%)	6 (20%)

№	Моральное качество	Качество выражено	Качество отсутствует
10.	Обаятельность	27 (90%)	3 (10%)
11.	Откровенность	22 (73%)	8 (27%)
12.	Порядочность	28 (93%)	2 (7%)
13.	Принципиальность	25 (83%)	5 (17%)
14.	Пунктуальность	25 (83%)	5 (17%)
15.	Решительность	0 (0%)	30 (100%)
16.	Сдержанность	20 (67%)	10 (33%)
17.	Скромность	22 (73%)	8 (27%)
18.	Справедливость	27 (90%)	3 (10%)
19.	Тактичность	22 (73%)	8 (27%)
20.	Человечность	27 (90%)	3 (10%)
21.	Честность	27 (90%)	3 (10%)
22.	Щедрость	25 (83%)	5 (17%)

Следующей в нашей анкете была оценка недостатков старших медицинских сестер. По результатам анализа анкет наиболее выражены следующие недостатки старших медицинских сестер: безынициативность, занудливость, капризность – так считают по 1 чел. (3%). Бестактность и обидчивость отметили 4 чел. (13%), беспринципность, рассеянность, небрежность назвали 3 чел. (10%), нелогичность, упрямство, скрытность, властолюбие отметили 6 чел. (20%), упрямство, несдержанность, беспокойство отметили 8 чел. (27%). Важно, что по результатам анализа все 30 (100%) анкетированных отметили отсутствие таких недостатков, как безответственность, зависть, медлительность.

Выводы

Мы провели анкетирование на наличие лидерских качеств у руководителей трех уровней управления в ЛПУ, и это анкетирование принесло нам ряд открытий. Первое из них и самое важное – в больнице все люди, даже работающие в разных и почти не пересекающихся подразделениях, все-таки очень тесно связаны между собой и могут оценивать поведение друг друга. Строго оценивается отношение руководителя к другим сотрудникам, в частности, его отзывчивость, готовность прийти на помощь, внимательность, вежливость, умение рассматривать свою деятельность как часть более общего дела, понимание целей работы и тех процессов, в которых человек участвует своим трудом, то есть все то, что обычно находится за пределами внимания руководителей.

Нужно сказать, что для руководителей знакомство с результатами нашего анкетирования стало своего рода испытанием, ведь каждый имеет определенное мнение о самом себе, о своих сильных и слабых сторонах, о своем характере. Для многих результаты тестирования оказались более чем неожиданными. Так, наши анкетлируемые отметили очень большой процент недостатков у заместителей главного врача и заведующих отделениями. Это может быть связано с переходом на новую систему оплаты труда, в результате чего коллектив больницы столкнулся с сокращением заработной платы и сокращением штатного расписания, отсюда и усиление негатива в отношении администрации в целом.

Подводя общий итог всей работы, можно отметить следующее.

Вывод № 1. Анализируя полученные результаты, можно сказать, что независимо от ступени управления и от стажа работы у большинства респондентов преобладает средний уровень развития лидерских качеств. Настораживает тот факт, что среди заместителей главного врача нет ни одного руководителя с высоким уровнем лидерских качеств, и даже есть один респондент со слабым уровнем.

Вывод № 2. Нами выявлено, что у каждой группы респондентов отмечаются разные свойства, как помогающие, так и мешающие им быть лидерами. Первая и вторая группы руководителей имеют устоявшуюся систему жизненных ценностей, знают себе цену и понимают поставленные перед ними цели, в то время как старшие медицинские сестры отличаются неопределенностью жизненных целей и направлений своего профессионального роста. Но такие свойства, как умение обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние, творчески подходить к делу, присущи именно старшим медицинским сестрам.

Вывод № 3. Обобщая полученные результаты, можно с уверенностью сказать, что все руководители обладают как положительными деловыми качествами, так и недостатками. Только 20 чел. (67%) отметили такие качества, присущие заместителям главного врача, как аккуратность, воспитанность, выдержанность, культурность, пунктуальность, решительность, интеллигентность, принципиальность. Всего 17 (57%) считают заместителей главного врача внимательными, доброжелательными, жизнерадостными, корректными, обаятельными, сдержанными, скромными, тактичными, честными. И только половина анкетлируемых (50%) отметили такие качества, как откровенность, порядочность, справедливость, человечность. В отличие от заместителей главных врачей и заведующих отделениями, старшие медицинские сестры (50–67%) более внимательны, жизнерадостны, щедры и честны. По нашему мнению, негативная оценка заместителей главного врача и заведующих отделениями в большинстве случаев вызвана не субъективной пристрастностью подчиненных, а связана с объективными изменениями, происходящими в ЛПУ.

Вывод № 4. Основываясь на полученных результатах диагностического обследования руководителей, можно утверждать, что в ЛПУ должна быть разработана программа комплексного развития лидерства.

Практические рекомендации:

1. Администрации больницы необходимо провести более тщательный анализ деловых и моральных качеств руководителей всех трех уровней, которые мешают развитию лидерских качеств. Их надо попытаться преодолеть.

2. Администрации больницы следует повысить уровень подготовленности руководящего состава ЛПУ в вопросах психологии управления и менеджмента для более эффективного управления персоналом. Для этого целесообразно провести цикл обучающих семинаров-тренингов по развитию лидерских качеств у руководителей. Рекомендовать руководителям всех уровней управления использовать различные тесты для самооценки.

3. Администрации больницы необходимо поднять престиж должности руководителя третьего уровня, что позволит старшим медицинским сестрам поднять самооценку. Руководители первых двух уровней должны более тесно общаться с рядовыми работниками.

4. Необходимо оптимизировать психологическую атмосферу в ЛПУ путем выявления и открытого обсуждения проблем на всех уровнях руководства.

Приложение № 1

6 шагов к лидерству на рабочем месте

Создайте команду и адаптируйтесь к ее потребностям

Получив назначение на руководящую должность, вы должны постараться создать команду, которая позволит сотрудникам чувствовать себя защищенными и работать в полную силу:

Относитесь к людям с одинаковым вниманием и уважением независимо от их положения на служебной лестнице.

Относитесь с уважением к идеям каждого.

Будьте всегда внимательны, добры и вежливы.

Никого не унижайте.

Будьте честны. Признайтесь, если допустили ошибку или у вас нет ответа на какой-то вопрос.

Не позволяйте делать «козла отпущения» из одного участника команды.

Используйте возможности для того, чтобы помочь остальным вырасти профессионально.

Ваши сотрудники имеют разные возможности, потребности, потенциал. Будьте гибки: старайтесь с каждым человеком обходиться так, чтобы это соответствовало именно его интересам и потребностям.

Подбодрите людей, которые, возможно, очень компетентны, но не уверены в себе. Помогите им открыть в себе новые возможности.

Передавайте полномочия опытным людям с высоким уровнем мотивации. Только не передавайте им работу просто потому, что находите ее неприятной. Подумайте, чей именно опыт может помочь в выполнении работы, предоставьте этому человеку определенную свободу и помогайте по мере необходимости.

Будьте доступны для людей, которые хотят открыто и честно поделиться с вами информацией.

Оценивайте конфликт в момент его зарождения

Есть несколько факторов, помогающих уладить конфликт. Но сначала нужно определить конструктивным или деструктивным является конфликт. Для этого вам нужно внимательно слушать и анализировать.

Деструктивный конфликт подрывает доверие, необходимое в нормальной работе. Он включает в себя личные выпады – прямо или через сплетни, попытку сделать из человека «козла отпущения», беспочвенные ссоры, касающиеся каких-то факторов вне работы компании. Признайте проблему и постарайтесь уладить конфликт, используя метод убеждения или используя власть и связи.

Конструктивный конфликт – это совершенно другое дело. Это результат сложных адаптивных проблем. Часто члены вашей команды неохотно говорят о причинах своего недовольства. Ваша задача как лидера убедить их, что нет необходимости размахивать кулаками, предлагая полезный совет. Выясните, в чем дело, и вынесите эти вопросы на открытое обсуждение.

Конструктивный конфликт может быть опасен, если напряжение достигло такого уровня, когда оно мешает людям работать. Лидер должен балансировать на определенном уровне конфликта, при необходимости меняя обстоятельства и роли людей, чтобы не позволять конфликтной ситуации зайти слишком далеко. Если конфликт деструктивен, убедите его участников, что их поведение отражается на работе не лучшим образом.

Завоюйте доверие

Демонстрируйте компетентность в своей области.

Давайте понять, что не боитесь трудностей.

Будьте честны и последовательны.

Учитесь слушать.

Не бросайтесь обещаниями, а если уж даете – исполняйте.

Сохраняйте спокойствие, несмотря на давление.

Тщательно готовьтесь к встречам и презентациям.

Старайтесь незамедлительно реагировать на важные телефонные звонки и сообщения электронной почты.

Храните положительные отзывы о вашей работе.

Создайте мотивацию для других.

При разговоре с сотрудниками старайтесь, чтобы соотношение критики и похвалы было 1:3.

Всегда делитесь с другими признанием и наградами.

Разбивайте долгосрочные планы на четкие, достижимые в короткий срок цели.

Улучшайте условия работы персонала, насколько это возможно.

Демонстрируйте уверенность в том, что ваш персонал способен решить любые проблемы.

Регулярно интересуйтесь, с какими проблемами сталкивается команда, выслушивайте сотрудников.

Развивайте навыки лидерства в подчиненных

По возможности старайтесь согласовывать обязанности с личными интересами членов команды.

Адаптируйтесь к потребностям своих сотрудников. Дайте свободу тем, кому вы можете передать некоторые свои полномочия; обеспечьте наставника тому, кто в этом нуждается. Дайте четкие инструкции тому, кто только начинает осваивать новое для себя поле деятельности.

Став наставником молодого коллеги, вы не только поможете ему в продвижении карьеры, но и приобретете еще одного союзника.

Поощряйте к лидерству в команде тех, кто проявляет инициативу и кажется вам наиболее компетентным.

Если подчиненные занимают лидирующее место в команде, не подавляйте их авторитетом и не игнорируйте советов. Вам не обязательно с ними соглашаться, но к их мнению стоит относиться серьезно.

При возможности позвольте этим лидерам контролировать направление дискуссии, встречи или решения.

Защищайте тех, кто придерживается мнения, отличного от мнения команды, – это часто источники новых идей.

Проявите заботу о себе

Положитесь на помощь других – вы не должны делать все самостоятельно.

Передавайте полномочия подчиненным, но не избегайте рутинной работы. Если вы передали кому-то задание, убедитесь, что его снова не переложили на вас.

Найдите убежище, в котором вы можете с комфортом отдохнуть.

Поговорите о том, как продвигается дело, с человеком, которому вы доверяете.

Напоминайте себе, как ценно все, что вы делаете.

Продолжайте учиться – посещайте семинары по вопросам лидерства.

Подготовлено по материалам «Методики для руководителя» Марка Федина.

Тест на лидерство

Ответы на эти вопросы помогут вам самостоятельно оценить, насколько вы эффективны в роли лидера.

1. Уделяете ли вы внимание потребностям, сомнениям и целям других людей?
2. Может ли ваш персонал подтвердить, что вы это делаете?
3. Сохраняете ли вы спокойствие в состоянии неопределенности?
4. Идете ли вы на просчитанный риск?
5. Чувствуете ли вы себя уверенно в конфликтной ситуации?
6. Свойственны ли вам настойчивость и упорство?
7. Преследуя определенную цель, удастся ли вам сохранить к ней позитивное отношение, несмотря на препятствия?
8. Умеете ли вы внимательно слушать (или начинаете отвечать, недослушав вопрос)?
9. Не испытываете ли вы дискомфорт во время проведения встреч?
10. Чувствуете ли вы себя уверенно во время проведения презентаций и выступлений на публике?
11. Можете ли вы назвать людей из вашей организации, которые окажут вам поддержку в случае необходимости?
12. Есть ли у вас чувство юмора и догадываются ли об этом ваши подчиненные?
13. Можете ли вы разрядить обстановку в напряженной ситуации?
14. Есть ли у вас способность к самоанализу?
15. Можете ли вы описать примеры своего поведения, которые оказали положительное влияние на других людей?

Если вы ответили «да» на большинство вопросов, вы обладаете качествами эффективного лидера.

Если вы ответили «нет» на большинство вопросов, то вам стоит подумать, как развить в себе эти качества.