



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

ДАЙДЖЕСТ КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

SAPIENS

ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА

Влияние

№ 26
март 2022





ОГЛАВЛЕНИЕ

Влиять, властвовать или вести за собой?

Определяемся с главными понятиями из мира корпоративного управления6

В поисках идеального лидера

Кто, по мнению великих умов человечества, достоин управлять другими 10

Вячеслав Дубынин. Генетика лидерства

Какие факторы влияют на формирование личности человека, способного вести за собой 14

Секреты взаимодействия людей

Как эффективно влиять на других 17

Джумбери Ткебучава: **«Главное правило руководителя — любовь к людям»** 22

Юлия Вржесень, Андрей Полосин

**Не хочу и не буду:
как не стать жертвой манипулятора** 25

Юлия Тертышная

Мое руководство — моя ответственность 28

**Книги и фильмы о власти,
влиянии и лидерстве** 32

ДАЙДЖЕСТ SAPIENS. ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА
№ 26 / март 2022 г.

Учредитель:
АНО «Корпоративная Академия Росатома»

Главный редактор: Ужакина Ю.Б.

Тираж: 500 экз.

Подписано в печать 15 марта 2022 года в 18:00

Распространяется бесплатно.

Адрес редакции: 115114, г. Москва, ул. Летниковская, д. 10, стр. 5

Тел.: +7 499 922 42 47

Отпечатано в типографии «Парадиз», Московская обл.,
г. Краснознаменск, ул. Связистов, д. 9

16+

ВЛИЯНИЕ, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО: ПОЧЕМУ МЫ ХОТИМ ПОГОВОРИТЬ ОБ ЭТОМ



Мы все влияем друг на друга. Иногда своими действиями и словами, иногда бездействием и молчанием. Влияние может быть следствием личной харизмы или лидерских качеств, а может быть чисто административным — я влияю на других своими решениями, которые принимаю данной мне властью.

Эти три понятия: влияние, власть, лидерство — переплетены и в некоторых ситуациях кажутся синонимами. Мы решили разобраться в них, понять, как проявляется власть, влияние и лидерство в жизни и работе. Меня лично интересуют многие вопросы, ответы на которые я ищу всю жизнь и накапливаю знания и наблюдения.

Например, **где грань между влиянием и манипуляциями?** Если я влияю «из чистых побуждений» на человека, всегда ли это благо для него? Вопрос не праздный не только в личных отношениях, например, между родителем и ребенком, но и в рабочих взаимоотношениях. А если я намеренно хочу привести человека к нужному действию и давлю на «кнопки» (манипулирую), это разве плохо, если в результате он начал лечение, начал учиться или позвонил наконец-то родителям?

Интересен также вопрос, **всегда ли лидерство и власть ходят вместе.** Человек, обладающий властью, вполне может не быть вдохновляющим лидером, а лишь администратором или бюрократом в плохом смысле этого слова. А вот лидер? Формальный или неформальный, лидер влияет на людей. Может, это и есть его власть?

Еще интересный вопрос, **как проходить «испытание властью»** неразрушительным способом для себя, коллег и близких. Последнее особенно важно для текущих и будущих руководителей, так как есть случаи, когда невдумчивое, расточительное использование власти приводило к закату карьеры или к упадку личности. Почему люди не выдерживают медных труб? Как понять, есть ли у руководителя устойчивость к искушениям власти?

Можно ли вообще прожить без вертикали власти? Наверное, нет. В свое время основатели Google поддались на искушение и попробовали построить компанию программистов для программистов, в которой совсем не было управленческой иерархии. Им понадобилось несколько лет, чтобы пересмотреть свои взгляды на смысл вертикали корпоративной власти. В итоге программы развития лидеров Google стали лучшими образцами воспитания руководителей для прогрессивных компаний. С другой стороны, разговоры о бирюзовых организациях не утихают, хотя пока их в полноценном варианте никто не видел. Так что это, очередная мечта человечества об эдеме или все-таки наше будущее?

Sapiens не претендует ответить на все вопросы. Но мы попробуем препарировать понятия «влияние», «власть» и «лидерство» вместе с руководителями Росатома, коучами и докторами наук.

Всегда открыта к диалогу,
Юлия Ужакина

ВЛИЯТЬ, ВЛАСТВОВАТЬ ИЛИ ВЕСТИ ЗА СОБОЙ?

Определяемся с главными понятиями из мира корпоративного управления

Власть, влияние и лидерство — три очень тесно связанных между собой термина. Прежде чем начать разговор о том, какая роль в корпоративном управлении отводится каждому из них, следует определить понятия.

ФЕНОМЕН ВЛАСТИ

Почему одни люди имеют власть над другими, могут влиять на их жизнь, а иногда и распоряжаться ею? Несмотря на сотни посвященных

этой теме трудов, вопрос не стал менее значимым сегодня.

Существует пять основных подходов к объяснению феномена власти.

Биологический подход рассматривает власть как естественное состояние общества, заложенное природой. Его сторонники утверждают, что отношения власти и подчинения присущи не только человеку, но и другим биологическим видам, например, хищникам.

Приверженцы антропологического подхода считают, что проявления власти свойственны любому чело-

веческому социуму. При этом все действия, опирающиеся на власть и авторитет, признаются политическими.

Психологический подход исследует власть с точки зрения ее восприятия человеком. Для адептов этого подхода имеют значение психологические характеристики носителя власти и реципиента. Восприятие власти зависит от склада личности людей, который формируется под воздействием общества, экономики, культуры, жизненного уклада и других значимых факторов.

Социологический подход к пониманию и определению власти имеет множество приверженцев и включает в себя сразу шесть направлений исследований. Каждое из них рассматривает власть как особый тип отношений между людьми.

Для бихевиористов власть — это особый тип поведения, основанный на возможности влиять

Власть — это потенциальная способность изменять ход событий, влиять на поведение, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, чего они не стали бы делать при других обстоятельствах (Дж. Пфеффер. «Власть, влияние и политика в организациях»).

Влияние — это целенаправленное изменение представлений, мнений, поведения личности или группы путем воздействия; одна из форм реализации власти (Энциклопедия социологии, сост. А. Антинази).

Лидерство — это процесс социального влияния, при котором один человек может заручиться помощью и поддержкой других людей в выполнении общей задачи (М. Чемерс. «Интегративная теория лидерства»).

Уже из этих кратких определений видно, что власть и лидерство — это два способа оказывать влияние на других людей, причем в первом случае решающим становится право на принуждение, а во втором — способность побудить людей сделать что-то по своей воле.

По определению доктора экономических наук Владимира Веснина, организация — это единица координации, построенная на основе властных отношений.

В этом выпуске журнала Sapiens мы постараемся разобраться, на чем основана корпоративная власть и влияние в Росатоме, какими инструментами влияния пользуются руководители отрасли, что значит быть лидером в госкорпорации, на что опираются лидеры Росатома на своем пути и как они справляются с соблазнами, которые влечет за собой обладание властью.

на других людей. Для сторонников телеологического направления власть — это процесс достижения поставленных целей. Для инструменталистов — возможность использовать специфические средства воздействия. Для структуралистов — особый тип отношений между управляющим и управляемым. Функционалисты рассматривают власть с точки зрения функций, которые выполняет обладающий властью, а сторонники конфликтологического подхода определяют власть через призму форм и методов разрешения политических конфликтов.

С точки зрения сторонников философского подхода, власть — это способность и возможность личности, партии, класса, государства реализовывать свою волю и оказывать воздействие на деятельность людей.

С какой бы из перечисленных позиций мы ни рассматривали власть, всегда можно оценить ее с точки зрения эффективности. А.Г. Конфисахор в книге «Психология власти» сформулировал несколько принципов эффективности власти, на основании которых можно судить о том, справляются ли те, в чьих руках она находится, со своими задачами или нет.

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛАСТИ

Принцип понимания. Действия власти должны быть понятными. В противном случае от людей будет невозможно добиться правильного и полного исполнения всех указаний.

Принцип действенности. Власть — это действие. Она должна быть решительной и дееспособной.

Принцип сохранения. Ценна власть сама по себе, а не ее производные, например, обеспеченность и богатство.

Принцип своевременности. Во власти должны быть люди, обладающие необходимым именно сейчас набором профессиональных, личностных, психологических качеств.

Принцип поддержки. Власть следует «вырастить» класс людей, которые разделяют ее ценности, чтобы впоследствии опираться на него, принимая важные решения.

Принцип адекватности. Действия власти по отношению к оппозиции должны быть адекватными действиям самой оппозиции.

И, наконец, **принцип легитимности.** Власть всегда должна опираться на закон, а те, кто обладает властью, должны неукоснительно соблюдать законы.

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ МИРЕ

Влияние — это использование конкретных средств, с помощью которых один человек меняет поведение, точку зрения или отношение другого. Эти средства могут быть самыми разными: от просьбы, высказанной шепотом, до угроз; от высказывания идей до манипуляций и шантажа.

Чтобы влияние в организации было действенным, руководитель должен осознавать интересы компании и свои ролевые возможности, проявлять волю и использовать власть.

Но всегда ли обладание властью означает влияния на людей? Нет. Человек может быть наделен формальной властью, но не быть влиятельной фигурой для своих подчиненных. Или наоборот, тот, кто не обладает властными полномочиями, может иметь колоссальное влияние на окружающих.

Исходя из этого критерия выделяют два типа власти: формальную и реальную. Формальная власть, которую иначе называют властью должности, строится на официальных полномочиях, закрепленных за человеком благодаря его месту в иерархической структуре той или иной организации.

Без формальной власти не существует ни одно предприятие. Но у человека, обладающего только такой властью и не пользующегося авторитетом и влиянием, гораздо меньше инструментов воздействия на других людей — подчиненных, равных или стоящих выше в иерархии, чем у того, кто обладает реальной властью.

Последняя сочетает в себе власть должности, авторитет и влияние и строится не только на официальных полномочиях, но и на силе личности человека, его способности убеждать людей в своей правоте и вести их за собой.

Л.А. Холопова и Е.С. Терентьев в книге «Формы власти и их использование в практике управления» выделяют пять форм власти:

Власть принуждения, или административная власть, строится на страхе подчиненного перед руководителем. Свои обязанности подчиненный исполняет исходя из опасения быть пониженным в должности, в зарплате или уволенным.

Власть, основанная на вознаграждении, воздействует на сотрудника, порождая у него положительные эмоции. Ее инструментами могут быть как похвала, так и прибавка к зарплате.

Законная власть строится на убежденности подчиненного в том, что руководитель имеет право отдавать приказы, а его долг — подчиняться им. Наиболее распространена такая форма власти в армии и силовых структурах.

Экспертная власть держится на вере подчиненных в высокий профессионализм своего руководителя.

Эталонная власть строится на желании подчиненного во всем быть похожим на своего руководителя. Иначе такую власть называют харизматическим воздействием.

Для успеха компании важно, чтобы эти способности воздействия на коллектив сотрудников были сбалансированы, а среди руководителей были не только те, кто обладает формальными полномочиями, но и те, кто способен убеждать людей в своей правоте, не апеллируя к должностной инструкции.

Некоторые считают, что обладание властью — это возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и наклонностей других людей. Но это не так: влияние и власть в равной степени зависят как от человека, на которого оказывается воздействие, так и от способностей и личных качеств руководителя. Это называется балансом власти.

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс своей власти над подчиненными и зависимости от них. Распоряжаясь властью, он будет заботиться о достижении целей группы и предприятия.

ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ: ОТЛИЧИЯ В ДЕТАЛЯХ

Лидерство — это самый эффективный способ реализации власти. Лидерство руководителя выражается в его способности использовать все управленческие рычаги для достижения целей компании.

Главное отличие власти от лидерства кроется в плоскости целей. Чтобы быть лидером в компании, нужно разделять ее ценности и верить в них всей душой. Чтобы иметь власть и распоряжаться ею, разделять ценности компании



поэтому Росатом уделяет много внимания воспитанию нового поколения лидеров, разделяющих ценности Госкорпорации.

Есть две базовые черты, которые отличают лидера: способность постоянно учиться и быть открытым к изменениям. Для того, чтобы стать лидером, не обязательно быть руководителем. В атомной отрасли есть масса примеров, это подтверждающих. Например, лидеры команд поддержки изменений, среди которых далеко не все занимают руководящие должности.

Хорошо, если лидер обладает властью и использует ее для достижения целей. Идеально, если обладание властью и лидерские качества

сочетаются в руководителе и помогают ему достичь высот. Но и этого мало. Лидер и руководитель сегодня должны не просто управлять рабочими процессами, но делать так, чтобы каждый человек в их окружении ощущал свою значимость.

Операционный директор Facebook Шэрил Сэндберг сказала: «Истинное лидерство произрастает из индивидуаль-

ности. Конечно, иногда результат не идеален. Но лидер должен стремиться к подлинности, а не к совершенству».

Как с этой задачей справляются лидеры Росатома, расскажем в этом выпуске журнала Sapiens. 🔄

КСТАТИ

На отраслевом образовательном портале РЕКОРД mobile загружен курс **«Как эффективно влиять без полномочий»**. Он поможет вам научиться убеждать коллег в своей правоте и эффективно решать совместные задачи. Найти курс можно по ссылке: <https://ml.rosatom.ru/student/dashboard/loadCatalogCursInfo/1437>

не обязательно, достаточно четко следовать должностной инструкции.

Лидер способен возглавить новые процессы и повести за собой команду, найти правильные ключи к мотивации сотрудников, коллег, помочь им адаптироваться к изменениям. Именно

В ПОИСКАХ ИДЕАЛЬНОГО ЛИДЕРА

Кто, по мнению великих умов человечества, достоин управлять другими

«Люди спрашивают, какая разница между лидером и боссом. Лидер работает в открытую, босс — в закрытую. Лидер ведет, босс погоняет».

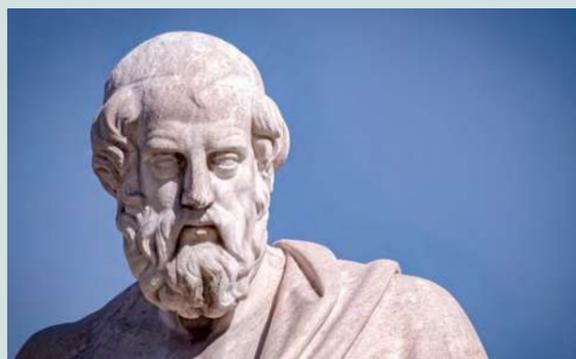
Теодор Рузвельт, 26-й президент США, руководил страной в 1901–1909 годах

С древнейших времен философов волновал вопрос, как найти наиболее достойных правителей, которые будут нести благо своим подчиненным. Современные исследователи мыслят в других терминах и описывают качества не правителей, а руководителей и лидеров. Но, как и в древности, общепринятой точки зрения по этому поводу по-прежнему нет.

Еще в Древней Греции философы пытались понять, каким должен быть идеальный правитель. Один из самых известных исследователей этой проблематики — афинский мыслитель **Платон** (V–IV века до н. э.). Вопросами организации власти он озаботился из-за кризиса греческого полиса: Платон стал свидетелем того, как города Древней Греции

хорошую практику: его воспитание серьезно повлияло на становление известного правителя Александра Македонского, создавшего мировую державу и прозванного Великим.

Мыслители Возрождения продолжили попытки охарактеризовать идеального лидера. Так, в 1513 году **Никколо Макиавелли** (1469–1527) написал трактат, впоследствии



в силу разных причин стали терять былую славу и могущество.

Он считал, что помочь возрождению греческих городов мог бы верный выбор правителей. Ими, по мнению мыслителя, должны становиться философы, тяготеющие к познанию, поскольку именно такие люди способны мудро руководить народом.

Интересно, что ученик Платона — **Аристотель** (IV век до н. э.) теоретическими изысканиями в области лидерства не занимался, зато имел



ставший культовым, — «Государь». Как и Платон, Макиавелли озаботился проблемами лидерства не просто так: он мечтал о появлении достойного лидера, который сумел бы объединить разрозненную на тот момент Италию.

Макиавелли часто приписывают фразу: «Цель оправдывает средства». Хотя прямо в его трактате она не звучит, она действительно почти идеально описывает авторский подход к определению эффективного лидера. Так, Макиавелли писал, что между любовью

подданных и страхом правителю стоит выбирать именно страх.

Однако, по мнению Макиавелли, жесткие методы управления могут применяться только во имя укрепления государства. Он рекомендовал мудрым правителям приближать к себе людей преданных и способных, поскольку об уме правителя судят по тому, какие люди его окружают.

И все же трактат «Государь» нельзя воспринимать как прямое руководство к действию. Время работы над книгой было очень сложным для автора: Макиавелли находился под арестом, прошел через пытки и ожидал смертной казни. Личные переживания автора окрасили его труд в мрачные тона.

В другом произведении — «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия» — Макиавелли дает более взвешенные советы по управлению и призывает помнить о том, что города развиваются только будучи свободными.

Многое в теорию лидерства привнес публицист и философ **Томас Карлайл** (1795–1881). Его считают автором концепции «великих людей», в соответствии с которой лидерами, или героями, как он их еще называл, рождаются, а не становятся. Карлайл был убежден, что социум не в состоянии повлиять на качества прирожденного лидера. Это лидеры меняют действительность, а не она их.

«Ибо если мы хорошенько подумаем, то убедимся, что никакому времени не угрожала бы гибель, если бы оно могло найти достаточно великого человека. Мудрого, чтобы верно определить потребности времени; отважного, чтобы повести его прямой дорогой к цели; в этом — спасение всякого времени», — утверждал Карлайл.

Люди, которых в качестве «героев своего времени» приводил Карлайл, были представителями совершенно разных сфер деятельности. Среди них были пророк Мухаммед и Уильям Шекспир, Жан-Жак Руссо и Оливер Кромвель.

Впрочем, теорию Карлайла достаточно быстро раскритиковали. Так, его современник, английский философ и социолог Герберт Спенсер, утверждал, что ошибочно отделять фигуру лидера от времени и пространства, в которых он живет.

Настоящим классиком теории власти и лидерства можно считать немецкого философа **Макса Вебера** (1864–1920). В своей книге «Хозяйство и общество» он выделил три типа легитимности власти: рациональный, традиционный и харизматический. Вебер пояснял, что легитимность происходит из веры людей в порядок управления.

Рациональный тип легитимности, по мысли Вебера, основан на вере в легальность установленного порядка и законность господства на его основе. Руководитель при таком типе легитимности сам подчиняется «безличному порядку» и в своем управлении ориентируется на его сохранение. В качестве примера такого типа властвования Вебер приводил чиновников и избираемых президентов.

Господство **традиционного типа** опирается на «святость» давно установившегося порядка. В этом случае правитель властвует в силу давней традиции, которую принимают все его подчиненные. В качестве примеров Вебер приводил общества, где правят старейшие по возрасту, или те, кто получает власть по праву наследия.

Наконец, **харизматический тип** лидерства, по мнению Вебера, основан на вере подданных в уникальные качества личности властителя, недоступные другим людям. Исследователь пояснял, что такие качества издавна приписывались мудрецам-целителям, толкователям законов, предводителям охотников. В качестве примера харизматического господства исследователь приводил фигуру французского императора Наполеона Бонапарта.

Впрочем, по мнению Вебера, чистые типы лидерства встречаются в жизни редко: вера в законность порядка имеет черты веры в традицию, а харизматический лидер, как правило, опирается на букву закона.

В XX веке большинство исследователей отказались от поиска универсальных черт лидера. Серьезное развитие получила бихевиоральная (поведенческая) теория. Ее приверженцы исходили из того, что лидерство — это не качество, присущее человеку от рождения, а скорее, набор правильных поведенческих практик, которым можно научиться. Бихевиористы сосредотачивались не столько на личностных качествах лидера, сколько на его поведении.

Психолог **Курт Левин** (1890–1947) выделял три типа лидерства: авторитарный, демократический и попустительский.

Авторитарный лидер принимает решения самостоятельно, без обсуждения с командой. В ситуациях, когда решения нужно принимать

быстро, он может быть достаточно эффективен. Но в перспективе такой стиль управления негативно сказывается на моральном духе команды и может привести к безынициативности и бездействию подчиненных.

Демократический лидер принимает решения вместе с командой и старается поощрять креативность, а руководитель попустительского, или либерального, типа дает своим подчиненным максимальную свободу.

Чтобы выявить преимущества и недостатки каждого из этих типов руководства, Левин провел эксперимент с участием подростков в возрасте от 10 до 11 лет. Их разделили на три группы и приставили к ним по одному взрослому, который играл лидера своего типа — авторитарного, демократического или попустительского. Каждой из трех групп было дано задание: под руководством взрослого слепить маски из папье-маше.

Выяснилось, что авторитарный стиль лидерства довольно эффективен, особенно когда навыки руководителя серьезно превосходят навыки подчиненных. При демократическом типе лидерства дети были менее продуктивны в количественном выражении, зато качество их работ было существенно выше. То есть демократический стиль лидерства способствовал развитию творческих способностей испытуемых. Наконец, попустительский стиль лидерства показал себя наименее эффективным. Дети так и не научились работать самостоятельно и плохо взаимодействовали между собой.

Еще один последователь бихевиоральной школы, социальный психолог **Дуглас Макгрегор** (1906–1964) предложил так называемые теории управления X и Y. Первая, по мнению Макгрегора, в его время имела наибольшее распространение, но безнадежно устарела. Психолог пояснял, что компании, исповедующие этот принцип, воспринимают своих работников как от природы ленивых, не амбициозных и не заботящихся об общем благе. Исходя из этих предпосылок, менеджеры выбирают либо жесткий, либо мягкий подход. В первом случае руководители выстраивают строгую иерархическую систему с постоянным контролем над подчиненными. Фактически при такой системе рядовые сотрудники

противопоставляются руководству. При мягком подходе менеджмент как бы старается договориться и ведет себя более снисходительно, пренебрегая строгими правилами в попытке повысить моральный дух подчиненных.

По мнению Макгрегора, второй подход позволяет выстроить более «гармоничные» отношения подчиненных с руководством, но приводит к индифферентности работников: пользуясь мягкостью системы, они стремятся работать все меньше и меньше. Макгрегор заметил, что некоторые компании в его время пытались комбинировать оба подхода по формуле «мы мягки, но справедливы». Однако и такой метод психолог считал неидеальным.

В противовес общепринятой теории X он предложил свою теорию Y, которую сформулировал на основе убеждения о том, что люди по своей природе не пассивны и не противятся организационным нуждам; такими их сделали принятые управленческие практики. Макгрегор предлагал воспринимать работников как людей, находящихся удовольствие в своей работе. Они нуждаются не в контроле, а в правильно поставленных целях, дающих им возможность развития. Роль менеджера при такой системе сводится к тому, чтобы помочь работнику достигнуть своих целей.

Интересно, что, в отличие от большинства своих предшественников, Дуглас Макгрегор не был просто теоретиком. В 50-х годах компания Procter & Gamble наняла его в качестве консультанта для организации труда на своих заводах в штате Джорджия.

Одной из самых актуальных на сегодняшний день теорий лидерства и управления является «трансформационная теория». Первым этот термин употребил психолог **Джеймс Даунтон** (род. 1938), изучавший харизму лидеров, однако полноценно ее развил историк, политолог и биограф американских президентов **Джеймс Бернс** (1918–2014).

В своем бестселлере «Лидерство» Бернс приводит примеры «транзакционного» и «трансформационного» типов лидерства. По его мнению, транзакционные лидеры обменивают вознаграждение на преданность своих последователей, а трансформационные лидеры заставляют последователей задумываться о более высоких потребностях, чем материальные.

Трансформационный лидер является для своих подчиненных не просто руководителем, а примером для подражания, задающим не только стандарты работы, но и ценности. Бернс

подчеркивал, что трансформационный лидер фактически повышает моральные стандарты окружения и общества. Трансформационное лидерство, по Бернсу, морально.

Трансформационными лидерами он признавал 28-го президента США Вудро Вильсона и лидера движения за независимость Индии Махатму Ганди, а вот Ленина и Гитлера отказывался считать таковыми.

Американский психолог **Бернард Басс** (1925–2007) попытался выделить психологические механизмы трансформационного лидерства и даже измерить его. Для этого, по мнению



ученого, необходимо измерить силу, с которой руководитель влияет на мотивацию и деятельность подчиненных. Басс предполагал, что последователи такого лидера должны чувствовать к нему доверие, лояльность, признание и, как следствие, работать усерднее, чем можно от них ожидать при другом типе руководства.

Басс вместе с другим американским ученым, Брюсом Аволио, создал для руководителей так называемый «Многофакторный опросник лидерства», призванный выявить конкретные, измеренные по разным параметрам типы лидеров. Этот опросник есть в открытом доступе в Интернете, его можно пройти, чтобы понять, какой стиль лидерства вам присущ.

Говоря о современных подходах к лидерству, стоит упомянуть концепцию служения **Роберта Гринлифа** (1904–1990). Гринлиф опубликовал свое ключевое эссе «Основы лидерства как служения» в 1970 году.

«Лидер-слуга — это прежде всего слуга. Чтобы им стать, необходимо иметь врожденное желание служить. В случае осознанного выбора оно преобразуется в стремление вести. Это ключевое различие между лидером-слугой и тем, кто в первую очередь идентифицирует себя как лидера», — считал Гринлиф.

И нынешние исследователи не прекращают вносить новое в теорию лидерства, власти и влияния. Одной из самых весомых сегодня является

теория о том, что лидеров формирует эпоха. Об этом, например, пишет профессор Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета **Джеффри Пфеффер** (род. 1946) в своей книге «Власть, влияние и политика в организациях».

Он приводит в пример двух американских президентов — Рональда Рейгана и Линдона Джонсона.

Рейган руководил США с 1981 по 1989 год, в эпоху расцвета телевидения. Он не очень хорошо разбирался в большой политике и не был великим управленцем, зато обладал невероятной харизмой и умело держался на публике, что и позволило ему завоевать симпатии большинства избирателей. Линдон Джонсон президентствовал с 1963 по 1969 год. В отличие от Рейгана, он не был прирожденным оратором и звездой публичных выступлений, зато славился умением разбираться в мелочах. Для его времени это качество оказалось решающим.

«Если бы Рейган и Джонсон поменялись местами, они наверняка не были бы избраны на столь ответственную должность», — заключает Пфеффер.

В докладе «Эволюция управленческого лидерства», подготовленном Институтом стратегических изменений, рассматривался вопрос

Традиционное лидерство, по мнению авторов доклада, строилось на признании статуса и личностной харизме. Но нынешние лидеры должны стремиться к более мягкому влиянию, основанному на способности интегрировать общекорпоративные интересы и убедительно транслировать их. Это требует от них большого внутреннего динамизма и восприимчивости, личного мастерства, стремления к самосовершенствованию, высокого уровня самокритичности и технологической компетентности.

об изменении характера лидерства в связи с новыми задачами, стоящими перед компаниями.

Эта работа над собой не пройдет даром, уверены ученые. Как показали результаты исследования, проведенного сотрудниками Принстонского университета, счастливые сотрудники на 12% продуктивнее своих несчастливых коллег.

Поэтому сегодня эффективный руководитель — это тот, кто счастлив сам и способен поддерживать позитивный настрой у своих подчиненных. 🌱

ГЕНЕТИКА ЛИДЕРСТВА

Какие факторы влияют на формирование личности человека, способного вести за собой

О лидерстве как о внутреннем ресурсе человека, о том, что влияет на формирование лидерских качеств и о том, как воспитать лидера, рассказал доктор биологических наук, профессор кафедры физиологии человека и животных биологического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова **Вячеслав Дубынин**.

Вячеслав Альбертович, какие свойства мозга определяют способность человека стать лидером? Есть ли набор биологических характеристик, влияющих на лидерские качества?

В головном мозге человека сосредоточено более двух десятков центров врожденно заданных потребностей. Какие-то из них отвечают за голод, другие — за любопытство, безопасность, любовь; некоторые — за развитие лидерских качеств. Биологическую предопределенность быть лидером можно разложить на несколько уровней.

Первый из них — генетический. Молекулы ДНК, которые передают нам родители, на 40–50 процентов детерминируют подавляющее большинство психологических и поведенческих характеристик. Эмпатия, устойчивость к стрессу, предрасположенность к творчеству или спортивным достижениям, стремление лидировать — все это в очень значительной степени зависит от генов.

Второй уровень — эмбриональный; он определяет 10–15 процентов индивидуальной изменчивости. За девять месяцев нахождения в утробе матери нервные клетки размножаются, занимают свои места в мозге ребенка, а затем формируют триллионы нейронных связей. В это время работают так называемые пренатальные факторы. В результате к генетической основе присоединяются эффекты, определяемые состоянием организма матери, ее здоровьем и питанием. Большое значение имеет деятельность плаценты, ее способность «договориться» с иммунной системой. Ведь эмбрион с точки зрения иммунитета представляет собой нечто чужое в организме женщины.

Третий уровень — гормональный, и это еще 10–15 процентов вариативности нашей личности. Выработка определенных веществ в организме растущего ребенка формирует определенный эмоциональный фон и мощно влияет на стремление быть лидером. Речь идет в первую очередь о гормонах, отвечающих за активацию (тироксина), состояние



стресса (кортизол), а также за половое поведение. Весьма тесно у человека с формированием лидерских качеств связаны андрогены. Они, как известно, вырабатываются не только у мужчин, но и у женщин. Поэтому харизматичным «вождем» можно стать вне зависимости от пола.

Таким образом, лидерские качества примерно на 70 процентов предопределяются биологическими факторами (генетическими и физиологическими); остальные 30 или около того процентов приходятся на внешние обстоятельства и события, которые случаются с человеком в течение жизни. Эти события ведут к накоплению уникального индивидуального опыта. Данный процесс начинается в раннем детстве и продолжается всю жизнь, и здесь огромна роль родителей, учителей, наставников.

Правильно ли я понимаю, что человек способен стать лидером, если внутренние и внешние факторы, влияющие на его жизнь, усиливают друг друга?

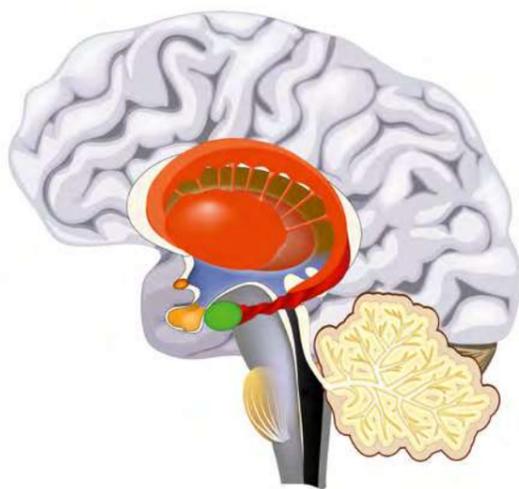
Да, можно сказать и так. Очень важно понимать, что лидерство — это не только стремление командовать и регулировать. Соответствующий комплекс поведенческих программ, направляемый врожденной потребностью мозга, включает еще два компонента: нацеленность на поиск своего места в социальной

Лидерские качества примерно на 70 процентов предопределяются биологическими факторами (генетическими и физиологическими); остальные 30 или около того процентов приходятся на внешние обстоятельства и события, которые случаются с человеком в течение жизни.

иерархии (в том числе — с учетом одобрения вышестоящих), а также на постоянное и продуктивное взаимодействие с «равными», находящимися примерно на том же уровне социальной структуры. С учетом этого очень значима публичная похвала родителя или руководителя. А еще мы, занимая с кем-то примерно одинаковые должности, внимательно и порой ревниво следим за его достижениями, что порождает элемент соревновательности, стимулирует совершенствоваться, двигаться вперед.

Отличается ли мозг лидера от мозга обычного человека?

Да, отличается, но не столько на уровне анатомии, сколько по показателям вовлеченности в соответствующий вид деятельности. В глубине височных долей наших больших полушарий находится парный нервный центр, называемый миндалиной (амигдалой). Именно его нейросети в наиболее явной форме связаны с проявлением и развитием лидерских качеств. Имеется ряд томографических исследований, авторы которых настаивают, что у человека, склонного к лидерству, социальной коммуникации, принятию на себя ответственности миндалины



даже физически крупнее. Тут же возникает вопрос: у лидера изначально больше миндалины, или ее объем увеличивается в результате развития и тренировки лидерских качеств? Я думаю, верны в итоге окажутся оба ответа, ведь как мы уже выяснили, лидерство — совокупность и переплетение биологических факторов и уникального личного опыта человека.

Как вы считаете, возможно ли предсказать, что ребенок станет лидером?

Только на уровне вероятностей. С помощью нейробиологии мы можем делать некоторые прогнозы. Эти прогнозы окажутся заметно точнее, если добавить к ним психологические и педагогические оценки. Но в любом случае процесс становления лидера сугубо индивидуален, очень сложен как с научной точки зрения, так и с бытовой. В мозге человека есть уже упоминавшиеся «программы» биологических потребностей, во многом определяющие нашу жизнь. Ни одна из них не является главной,

но любую можно активировать, «прокачать» с учетом условий существования человека, его окружения, вовлеченности в различные виды деятельности. Хочется вырастить лидера — давайте своему ребенку, ученику, подчиненному сложные задания, незаметно помогайте их выполнить (если потребуется), хвалите за достигнутый успех. А затем — новое задание, еще сложнее! Так у человека будет расти уверенность в себе, копиться опыт лидерства, ответственности. Однако бывает и так, что в определенный период жизни человека приоритеты меняются. Например, на первый план выходит создание семьи, а не карьерный рост. Достигнув желаемых результатов на определенном этапе существования, мы способны открыть для себя новые интересы, наметить другие цели, порой существенно отличающиеся от предыдущих.

Можем ли мы говорить, что роль лидера постоянна в течение всей жизни?

Стремление лидировать в значительной степени зависит от так называемого «компонента новизны». Как только степень новизны начинает снижаться (например, карьерный рост остановился), интересы человека легко меняются. Иногда кардинально: с нацеленности на достижение все более высоких результатов и на развитие — на сохранение того, что имеется. Таким образом, стремление к лидерству для большинства людей — это скорее определенный этап существования, нежели постоянная жизненная установка. Нельзя забывать и про возрастные физиологические изменения, снижающие общую активность, работоспособность, уровень здоровья организма.

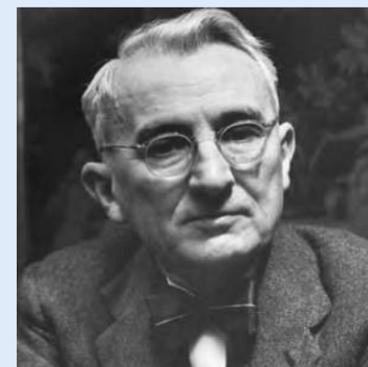
Исходя из всего сказанного выше, правильно ли говорить о том, что лидера можно и нужно воспитывать?

Да, так и есть. И в этом процессе очень важна присущая человеку эмпатия. Когда-то у любого лидера был свой наставник, учитель, пример для подражания. Таковым в идеале станет и он для своих учеников. Долг лидера — передать эстафету, научить тому, что он в свое время узнал от собственных наставников, добавив к «копилке мудрости» личный уникальный опыт. И еще: положение лидера подразумевает, конечно, не только наличие власти и ресурсов, но и огромную ответственность за некое общее дело, объединяющее социум, коллектив, команду единомышленников. 🌐

СЕКРЕТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ

Как эффективно влиять на других

Мы собрали и обобщили практические рекомендации о том, как эффективно взаимодействовать с людьми, описанные тремя известнейшими специалистами в этой области. Это Дейл Карнеги, «отец» современной теории влияния, Роберт Чалдини, который первым выделил основанные на научных исследованиях принципы общения, и Рэй Далио, миллиардер, известный своим нетривиальным подходом к выстраиванию отношений.



КАРНЕГИ: СТАВКА НА МЯГКОСТЬ И КРЕАТИВ

Дейлу Карнеги всю жизнь приходилось убеждать людей в своей правоте, других инструментов влияния у выходца из бедной фермерской семьи из штата Миссури не было. Он великолепно освоил искусство сторителлинга задолго до того, как о нем заговорили.

Возможно, поэтому его книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», впервые изданная в 1936 году, сразу стала бестселлером: менее чем за год

было продано более миллиона ее экземпляров.

Каждая рекомендация Карнеги базируется на истории, приключившейся с ним самим или с кем-то из его знакомых. Он на реальных примерах рассказывает, как умение правильно влиять на людей помогает строить карьеру и увеличивать доход.

Карнеги не учит выигрывать споры. Он подчеркивает: любые споры бессмысленны. «Если вы спорите, горячитесь и опровергаете, вы можете порой одержать победу, но это будет бесполезная победа, потому что вы никогда не завоеуете доброй воли вашего оппонента», — приводит автор цитату Бенджамина Франклина.

Карнеги убежден: можно и без спора побудить человека дать вам то, чего вы от него

Так, один налоговый консультант долго не мог дожидаться решения от государственного налогового инспектора. Он апеллировал к его обязанностям и чувству долга, но безрезультатно. Тогда он решил сменить тактику и сделал оппоненту комплимент, которого тот никак не ожидал. Он заметил, что чиновник получил свои знания в реальной работе, а не штудировав книги, в отличие от самого консультанта. В итоге инспектор принял решение, которого его визави так ждал.

Карнеги учил: указывать на ошибки других людей нужно бережно. Он советовал всегда начинать с похвалы, и в качестве примера приводил письмо Авраама Линкольна генералу Хукеру, действиями которого во

Карнеги убежден: можно и без спора побудить человека дать вам то, чего вы от него хотите. Например, не давить на оппонента и не указывать на его недостатки, а подчеркнуть его достоинства.

хотите. Например, не давить на оппонента и не указывать на его недостатки, а подчеркнуть его достоинства.

время Гражданской войны в США Линкольн был недоумен. Президенту хватило мудрости предварить критику

перечислением достоинств генерала и заверением в своей полной поддержке. С помощью этого нехитрого приема Линкольн смог избежать открытого конфликта с влиятельным генералом и убедить адресата в своей правоте.

Можно критиковать не прямо, считает Карнеги, это менее болезненно воспринимается критикуемыми. Он поясняет это на примере предпринимателя Чарльза Швэба. Обходя один из своих сталелитейных заводов, тот заметил, что рабочие курят в неполюженном месте. Вместо того, чтобы жестко указать им на нарушение, он предложил им по сигарете, но посоветовал выкурить их на свежем воздухе.

Карнеги советует избегать приказного тона в общении с подчиненными и заменять приказания вопросами и предложениями. Он учит, с одной стороны, хвалить сотрудников даже за самые небольшие достижения, а с другой — предлагает не стесняться бросать им вызов.

В качестве примера он рассказывает историю назначения Льюиса Лоса начальником тюрьмы Синг-Синг. Никто, включая его, не хотел брать за эту трудную должность, и тогда губернатор штата Нью-Йорк Эл Смит бросил Лосу вызов.

«Я не осуждаю вас за то, что вы испугались. Здесь требуется незаурядный человек, обладающий достаточными способностями, чтобы взяться за дело, и мужеством, чтобы выстоять», — сказал он.

Естественно, Лос вызов принял.

Несмотря на то, что приемы, которые предлагал Карнеги, в отрыве от контекста могут выглядеть манипулятивными,

это не совсем так. Карнеги всегда подчеркивал: к людям, вне зависимости от их социального статуса, следует относиться бережно.

«Недоразумение никогда не уничтожить с помощью спора, а только с помощью такта, дипломатии, примирения и сочувственного стремления понять точку зрения другого», — учил он.



ЧАЛДИНИ: ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ ВЛИЯНИЯ

Американский психолог Роберт Чалдини в течение

нескольких десятилетий изучал механизмы взаимодействия между людьми и манипулятивные техники, к которым все мы так или иначе прибегаем, осознаем мы это или нет. «Всю свою жизнь я был тем, кого одурачивают», — однажды признался он.

Чалдини изучал тему влияния на примере так называемых «профессионалов уступчивости». К ним он причислял, например, продавцов

энциклопедий или пылесосов. Чтобы лучше понять их методы, Чалдини сам осваивал эти профессии. Кроме того, психолог общался с теми, кто должен противостоять манипуляторам по долгу службы, — с полицейскими и работниками общества защиты прав потребителей.

Итогом всех изысканий Чалдини стали шесть принципов влияния, которые он сформулировал в своей книге «Психология влияния».

Первый принцип — принцип взаимного обмена. Смысл его сводится к одному простому постулату: люди склонны отвечать услугой на услугу. Мы подсознательно предпочитаем не оставаться в долгу перед другими людьми, поэтому с большим рвением будем стараться быть полезными человеку, который уже сделал нам что-то хорошее. Помогайте другим — и они обязательно ответят вам взаимностью.

В качестве примера Чалдини приводит историю 36-го президента США Линдона

Мы подсознательно предпочитаем не оставаться в долгу перед другими людьми, поэтому с большим рвением будем стараться быть полезными человеку, который уже сделал нам что-то хорошее. Помогайте другим — и они обязательно ответят вам взаимностью.

Джонсона. Работая в конгрессе и сенате, он успел оказать ряд мелких услуг представителям законодательной ветви власти. В ответ годы спустя они поддержали его президентские инициативы.

Принцип обязательства и последовательности гласит,



что человек склонен действовать и даже думать в зависимости от уже принятых им решений. Так тот, кто уже сделал ставку на ипподроме, начинает верить в успех выбранной лошади еще больше.

Взяв этот принцип на вооружение, можно также влиять на окружающих. Например, бывший президент Египта Анвар Садат, предвзято любя любые международные

и вели себя соответственно, что было выгодно Садату.

Убедите другого человека, что он поступит последовательно, выполнив вашу просьбу, и он выполнит ее с большим рвением, чем мог бы.

Принцип благорасположения заключается в том, что мы охотнее соглашаемся выполнять просьбы тех, кого знаем и кто нам нравится.

Благорасположения другого

человека можно добиться за счет сходства внешности и характеров, похвалы и хорошо отлаженного контакта. Опираясь на этот принцип, продавцы просят по-

Убедите другого человека, что он поступит последовательно, выполнив вашу просьбу, и он выполнит ее с большим рвением, чем мог бы.

Мы охотнее соглашаемся выполнять просьбы тех, кого знаем и кто нам нравится.

Человек с большим вниманием отнесется к просьбе того, кто имеет авторитет в его глазах, формальный или неформальный.

переговоры, уверял оппонентов в том, что честность и дружелюбие их наций известны во всем мире. Представители другой стороны принимали этот аргумент

купателей порекомендовать им друзей, которым их товар или услуга тоже могут пригодиться. Так они предстанут перед новыми клиентами не чужими людьми, а теми,

у кого есть хорошая рекомендация.

Принцип авторитета строится на том, что мы с большим желанием прислушиваемся к людям, которые имеют вес в наших глазах. Эксперимент Стэнли Милгрэма — довольно печальная иллюстрация действенности этого принципа.

Впервые этот шумевший эксперимент был проведен в США в 1963 году. Актер, выступивший в роли авторитетного исследователя, сказал сорока испытуемым, что они будут помогать ученым исследовать воздействие электрического тока на человеческую память. Испытуемые должны были следить за тем, как «ученик» отвечает на вопросы «исследователя». Если ответы были неверными, им следовало нажимать на кнопку, якобы наказывающую ученика ударом тока. По легенде эксперимента, с каждым новым нажатием электрическое напряжение разряда росло.

Эксперимент показал: люди склонны подчиняться авторитету даже в том случае,

когда его решения идут вразрез с общепринятыми понятиями о морали и гуманности.

Впрочем, у этого выведенного Чалдини принципа есть и позитивное толкование: благодаря его действию человечество не живет в анархии. В деловых отношениях этот принцип означает, что человек с большим вниманием отнесется к просьбе того, кто имеет авторитет в его глазах, формальный или неформальный.

Некоторые выведенные Чалдини принципы в корпоративном мире применяются редко, зато активно используются в повседневной жизни, например, в отношениях продавцов и покупателей. Речь идет о принципе социального доказательства и принципе дефицита.

Согласно первому мы определяем, что является правильным, выясняя, что считают правильным другие люди. Мы смеемся, когда смеются другие. Мы покупаем то, что покупают другие, даже если оно нам не нужно. След-

ся наилучшим. Скажите, что в новом наборе вашего курса осталось всего три свободных места, и вы увидите, как желающие потянутся вереницей, даже если до этого особого интереса у аудитории курс не вызывал.



РЭЙ ДАЛИО: КУРС НА АБСОЛЮТНУЮ ОТКРЫТОСТЬ

Рэй Далио — 72-летний миллиардер, один из самых успешных финансистов Уолл-стрит, основатель инвестиционной компании

коллективного письма от подчиненных Рэй Далио понял: люди, недостаточно его знающие, могут неверно истолковывать его поведение. И тогда он решил, что четко и откровенно донесет все свои принципы до всех сотрудников компании.

Вот они:

1. Честно говорить, что думаем.
2. Продуктивно обсуждать то, с чем не согласны, и быть готовыми менять свое мнение.
3. Иметь утвержденные способы принятия решений на случай, если устранить противоречия не получается.

Правила были не просто озвучены, но и зафиксированы во внутренних документах компании. Рэй Далио и спустя годы считает, что это решение было абсолютно верным.

«Прозрачность дает понимание, что в действительности происходит и что на самом деле думают люди. Она же служит основой доверия:

человек сам делает выводы относительно того, в каком положении находится компания, а не решает, доверять

ли речам руководства», — прокомментировал он свой подход в интервью РБК.

А еще Рэй Далио поощряет подчиненных критиковать его поступки. Он считает, что в основе продуктивной работы лежит хорошая связь с людьми. Если вы подавляете критику, вы не даете сотрудникам высказывать хорошие идеи и заставляете их копить

стvie двух описанных ситуаций — записанный на звуковую дорожку смех невидимых зрителей в ситкомах и остревенение, с которым люди сметают с магазинных полок гречку и соль, лишь только пройдет слух о грядущем дефиците этих продуктов.

Второй из приведенных принципов гласит, что именно дефицитный товар и являет-

Bridgewater Associates.

Он сформулировал ряд принципов взаимодействия с другими людьми — партнерами и подчиненными, которые помогли ему достичь успеха и признания.

Один из главных — принцип полной прозрачности по отношению к сотрудникам.

Однажды после получения не очень приятного

7 ЭФФЕКТИВНЫХ ПРИНЦИПОВ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВЛИЯНИЯ

1. Используйте рациональное убеждение: факты, результаты анализа, личный опыт и экспертные знания.
2. Вызывайте у людей симпатию к себе: относитесь к ним справедливо, с уважением и доверием.
3. Полагайтесь на правило взаимности: благодарите людей за то, что они для вас делают.
4. Создавайте себе союзников: старайтесь понять нужды людей и поделиться с ними своей точкой зрения.
5. Будьте настойчивы — просите то, что вы хотите получить, открыто и ясно излагайте свои просьбы.
6. Получите поддержку руководителей более высокого уровня, демонстрируя компетентность и профессионализм в работе.
7. Вознаграждайте людей за желательное для вас поведение.



ДЖУМБЕРИ ТКЕБУЧАВА: «ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО РУКОВОДИТЕЛЯ — ЛЮБОВЬ К ЛЮДЯМ»

Лидерство и власть — одни из самых насущных и одновременно нетривиальных вопросов в Росатоме. Атомная отрасль с ее серьезной повесткой и глобальными планами всегда нуждалась в сильных и талантливых управленцах. Наряду с этим в экспертном сообществе не умолкают споры о том, кто такой лидер и какими качествами он должен обладать.

Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям Концерна «Росэнергоатом» **Джумбери Леонтович Ткебучава** поделился своим взглядом на вопросы влияния и лидерства и дал рекомендации будущим руководителям.



Джумбери Леонтович, скажите, пожалуйста, что такого должно быть в характере человека, чтобы другие к нему прислушались, даже если официальных полномочий отдавать распоряжения у него нет?

В моем понимании лидер — это в первую очередь не про ранги и регалии, а про ответственность, внутреннюю силу и человечность. Лидер — это тот, за кем хочется идти, на кого хочется быть похожим, тот, кто вдохновляет. Он должен быть близок и интересен людям, не терять с ними связь. И это касается лидера любого уровня: как без полномочий, так и самого высокого управленческого уровня. Руководителю всегда важно лично общаться со своими сотрудниками и уделять им внимание вне зависимости от того, сколько уровней управления находится между ним и его подчиненными. Например, спросить у сотрудника, как его дела, как себя чувствуют члены его семьи, все ли у него в порядке. Я сам придерживаюсь этого правила и советую другим. Захожу в кабинеты к сотрудникам, чтобы уточнить, как у них дела. Разговариваю с ними, встретившись в лифте или в коридорах. Не стоит забывать, что лидера выбирают люди, а без теплого и искреннего отношения к ним невозможно завоевать их сердца.



Какие качества лидера-руководителя вы считаете самыми важными?

Для меня самые важные качества руководителя-лидера — забота о своих сотрудниках и искренность. Людям всегда важно работать с таким руководителем, который ценит и уважает их, проявляет о них заботу, который неравнодушен к их интересам, стремлениям, переживаниям. В команде такого лидера хочется развиваться и вместе добиваться целей.

Что касается искренности, то без нее невозможно обойтись — это фундамент, на котором строятся отношения руководителя с его сотрудниками. Человек не может эффективно работать и раскрывать свой потенциал под началом руководителя, которому не доверяет. И, конечно же, деятельность лидера должна быть направлена на благо людей. Его задача — делиться с людьми опытом и знаниями, которыми он обладает сам, способствовать их развитию.

Согласны ли вы с утверждением, что «каждый руководитель проходит испытание властью»? Что можно сделать, чтобы доступ к власти не изменил человека?

Все лидеры переживают опыт внутренних кризисов, взлетов и падений, постоянно сталкиваются с новыми вызовами и проблемами. Безусловно, доступ к власти способен изменить человека, но в какую сторону — лишь его выбор. Для меня высшее мастерство лидера — не переходить тонкую грань между тем, чтобы учить людей и грамотно управлять их ресур-

сами, и тем, чтобы возгордиться и подавлять подчиненных. Наибольшему риску в этом отношении подвергаются руководители не очень опытные в управленческом плане. Не стоит бояться обратиться за советом к коллеге, который сам прошел большой путь и может стать наставником. Всегда следует помнить, что чем выше ты продвигаешься, тем больше тебе нужно укрепляться в практике, работать над собой.

Еще один важный момент: нужно быть открытым и всегда готовым слышать простых сотрудников. К примеру, для меня достаточно, если статус по конкретной задаче расскажет специалист или эксперт, который занимается данным направлением. И совершенно необязательно уточнять необходимую информацию только у вышестоящих руководителей. Также не имеет особого значения, кто конкретно выполнил задачу: лично я или коллектив — все мы делаем одно общее дело, и важно, чтобы оно было сделано.

Какие они, лидеры Росатома? Есть ли у них какие-то общие черты?

Поскольку Росатом имеет особую специфику деятельности, лидеру просто необходимо быть профессионалом в своем деле, знать детали производственных и других процессов. У нас «умная» отрасль, людей не обманешь. Руководитель, который не разбирается в работе своих подчиненных, просто не сможет у нас работать. Поэтому первое качество лидера Росатома — профессионализм.

Другие важные управленческие ориентиры — ответственность, безопасность и открытость всему новому, которые важны для всех лидеров в нашей отрасли. Остановлюсь на последнем. Развитие — главный вектор Росатома. Мы занимаемся такими прогрессивными направлениями, как инновационные технологии, цифровизация, программы благополучия сотрудников и устойчивое развитие. Поэтому руководитель в атомной отрасли должен непрерывно развиваться и развивать свою команду, быть открытым всему новому, несмотря на возраст. Например, я в своем возрасте всегда с интересом слушаю новые идеи и предложения по развитию того или иного направления от моих подчиненных.

У вас за плечами впечатляющий карьерный путь от слесаря шахты до первого заместителя генерального директора концерна «Росэнергоатом», колоссальный управленческий опыт, тысячи людей в подчинении. Расскажите, какой главный урок вы вынесли для себя из этого опыта?

Мне выдалась счастливая возможность пройти большой путь с самых азов, возглавлять разные команды. Многого нужно было преодолеть и многому научиться. Но главный урок, который я вынес из собственного опыта, — это любовь к людям. Любить людей, относиться к ним с пониманием и уважением — важное правило для всех нас и, конечно же, для руководителя. Лидер, который любит и поддерживает свою команду, способен увидеть и грамотно использовать потенциал каждого ее участника, «за-

Для меня высшее мастерство лидера — не переходить тонкую грань между тем, чтобы учить людей и грамотно управлять их ресурсами, и тем, чтобы возгордиться и подавлять подчиненных.

рядить» людей на достижения, достичь, казалось бы, нереальных результатов. В успешной команде люди всегда помогают и доверяют друг другу.

Приведу один пример. Сотрудники подчас стремятся выполнить свою работу максимально оперативно и качественно, только лишь чтобы не подвести своего руководителя. Ведь признание, адресованное за вашу работу не лично вам, а вашему начальнику, иногда гораздо значимее и приятнее. Выстроить отношения с подчиненными таким образом, чтобы они старались ради благополучия руководителя, — высший управленческий пилотаж.

Отмечу, что для достижений лидера важна поддержка. То, чего мы добились в Концерне «Росэнергоатом», произошло при поддержке руководства Госкорпорации «Росатом». Мы благодарны Алексею Евгеньевичу за то внимание, которое он уделяет нашим задачам. Неслучайно нам поручается реализация важнейших проектов не только в масштабах страны, но и за рубежом. Эта ответственность означает доверие, что очень ценно.

Отдельно хочу выразить благодарность заместителю генерального директора

по персоналу госкорпорации «Росатом» Татьяне Анатольевне Терентьевой и ее команде. Татьяна Анатольевна с ее энергией и стремлением к совершенству всегда вдохновляет и поддерживает нашу молодежь, принимает самое активное участие в отраслевых и дивизиональных проектах и, как сильный лидер, ведет за собой других. Неслучайно в этом году на главной управленческой премии «Топ-1000 российских менеджеров» она снова стала лучшим директором по персоналу в нашей стране среди всех директоров, занявших 1-е место в одноименном рейтинге Ассоциации менеджеров и «Коммерсанта». Это исключительный случай: обычно такую награду руководитель получает только один раз. Под таким надежным руководством Росатом уже который год подтверждает свой статус лучшего работодателя, по версии известного рейтинга кадровой платформы HeadHunter, а в свой юбилейный год поставил абсолютный рекорд по набранным в рейтинге баллам среди компаний, принимавших в нем участие в течение 10 лет.

Что бы вы посоветовали будущим управленцам Росатома и молодежи, ориентированной на карьерный рост?

Молодому поколению сотрудников, у которого, безусловно, есть карьерные амбиции, хочется дать следующий совет. Карьерный рост надо доказывать реальными достижениями, проявлением ответственности и самостоятельности, профессиональной зрелости, а не просто идти к руководителю и просить. Я придерживаюсь такого мнения: для того, чтобы получить повышение, надо уже сейчас работать так, будто уже занимаешь новую должность. Постарайтесь проявить лидерскую позицию, пусть пока и без полномочий: не бойтесь брать за серьезные и большие задачи, покажите, что можете достигать результатов, вести за собой других людей, отвечать за свою работу. Активность и умение доводить начатое дело до конца никогда не остаются без внимания.

Думайте о том, какую пользу в качестве руководителя вы сможете принести своей компании и людям, которые в ней работают. Лидер — всегда пример для команды, его слова не должны расходиться с делом. Готовьтесь ко всему заранее, выполняйте обещания и будьте пунктуальны, чтобы другие могли на вас положиться: доверие и надежность — ключевые качества в работе. 🔄

НЕ ХОЧУ И НЕ БУДУ: КАК НЕ СТАТЬ ЖЕРТВОЙ МАНИПУЛЯТОРА



Манипуляции сопровождают нас в течение всей жизни, в личных и деловых коммуникациях. «Или ты сейчас же заканчиваешь играть и идешь со мной, или я ухожу!», «Ирочка, лучше тебя никто не справится с той задачей, задержись сегодня, пожалуйста», «Если ты против покупки новой машины, значит, ты меня не любишь»... Продолжать список можно бесконечно.

Совсем исключить манипуляции из нашей жизни, наверное, не получится. Но можно научиться понимать мотивы людей, которые прибегают к манипулятивным тактикам, и говорить уверенное «нет», если то, что вам предлагают сделать, вас не устраивает.

О том, как распознать манипулятора и как реагировать на его требования, и всегда ли манипуляция — это плохо, мы побеседовали с директором Департамента организационного развития ГК «Росатом» **Юлией Вржесень** и директором Департамента по взаимодействию с регионами ГК «Росатом» **Андреем Полосиным**.

Что вы понимаете под «манипуляцией» и как вы к ней относитесь, когда сталкиваетесь?

Юлия Вржесень: Для меня манипуляция — это в первую очередь неэтичное влияние одного человека на другого, принуждение сделать что-то против воли.

Главная особенность манипуляции в том, что манипуля-

тор открыто не говорит о своих целях, а пытается получить желаемое скрытым, обманным путем. Манипуляция — это отношение к человеку как объекту, и такое отношение для меня неприемлемо.

Андрей Полосин: Позволю себе рассказать одну историю. В 90-е мне предложили поработать над введением

мануальной терапии в реестр лечебных профессий и направили на обучение. Так вот, мое определение манипуляции взято именно из этого опыта.

В отношении сустава могут быть произведены три действия. Когда вы берете, скажем, палец и делаете с ним то, что он должен делать сам по себе, — это мобилизация.

Когда вы увеличиваете амплитуду движения пальца — это манипуляция. А если вы делаете пальцу больно — это формирование болевого проприоцептивного потока.

Так вот, манипуляция — это действие, расширяющее возможности того организма, на который направлена. Я отношусь к манипуляциям именно так, хотя есть и другое определение. Слово то же, а значения — разные. То, что называют манипуляцией в гуманистической психологии, — это как раз формирование болевого проприоцептивного потока, потому что вы действуете не в интересах объекта, а в своих.

Юлия Вржесень: Действительно, грань между «болевым порогом» и «расширением возможностей», между манипуляцией и просто влиянием очень тонкая. Например, подходит к вам кто-то из коллег и говорит: «Как хорошо ты сегодня выглядишь, давно не виделись, надо бы сходить кофе попить». Это может быть как искренний комплимент и желание пообщаться, так и попытка добиться чего-то в личных целях. Сходу распознать манипуляцию бывает сложно.

Как же тогда понять, что вы стали объектом неэтичного влияния?

Юлия Вржесень: По ощущениям. Как правило, в таких случаях чувствуется насильственность. Манипуляция — это не прямая просьба, это окольный намек, который побуждает меня что-то сделать таким образом, будто инициатива исходит от меня самой.

С одной стороны, это объяснимо. Прямых просьб многие избегают. Существует теория: если попросить прямо, это поставит вас в зависимую позицию, а вот если схитрить, намекнуть, то вы получите желаемое без каких-либо обязательств для себя. С другой стороны, такие манипуляции подрывают доверие и ломают культуру в организации. Поэтому странные просьбы-намёки я всегда стараюсь уточнять и «легализовывать».

Андрей Полосин: Для меня это вопрос понятий. Каждый может выражать свое мнение, иметь свою точку зрения. Для меня манипулирование — это совершенно естественный процесс. Психологи говорят, что сама по себе коммуникация — это уже манипуляция. Мы воздействуем на другого. Мы произносим слова, которые другие люди, возможно, не хотели бы от нас слышать.

Само слово «манипуляция» не несет для меня негативной коннотации. Негативную коннотацию несет то, что называют «причинением добра и нанесением непоправимой пользы».

Что лично вам помогает сохранить конструктив и не поддаваться манипуляциям?

Юлия Вржесень: Осознанность. Понимание, почему я делаю то, что делаю. Например, если я осознаю, что начинаю исполнять чью-то просьбу из чувства вины, для меня это повод остановиться и подумать.

Андрей Полосин: Мне кажется, в основе деятельности любого человека лежит позитивное намерение. Он же хорошего хочет, пусть и для себя. Дальше я спрашиваю себя,

могу ли я ему это дать, тяжело ли это для меня, ущербно ли, повредит это мне или нет. Если я не могу дать человеку того, что он просит, я ему об этом так и скажу.

Юлия Вржесень: Андрей упомянул важный момент: нужно разрешать себе говорить «нет». Если ты на это способен, гораздо меньшее количество воздействий будет казаться тебе манипуляциями. Есть люди, которым везде мерещатся манипуляции; им кажется, что мир взаимодействует с ними только таким образом. А на самом деле это часто связано с тем, что они не умеют отказывать.



Андрей Полосин: Есть такое понятие, как «экология». Для меня оно очень важное. Ситуация, когда вы лезете к другим со своими историями, не в их интересах, а в своих, немедленно разрушает экологию, а это, знаете ли, чревато всеобщим глобальным потеплением. Может накрыть волной.

Можете ли вы дать практические рекомендации, как свести к минимуму манипуляции в корпоративной жизни?

Андрей Полосин: Если все-таки в нашем разговоре мы продолжаем использовать термин «манипуляция» в том варианте, как его трактуют в гуманистической психологии, то против нее есть только одно лекарство — правда.

Любое сообщение содержит искажение: добавления,

такую информацию: начальник — подчиненному, подчиненный — начальнику, коллега — коллеге.

Юлия Вржесень: Манипуляции неизбежны хотя бы потому, что их авторы часто даже не понимают, что манипулируют. Кроме того, мы не можем изменить других людей, поэтому и работать нужно исключительно с собой. Если в отношениях с самим собой у человека все хорошо, то манипулятору

ПРИЗНАКИ МАНИПУЛЯЦИИ

(из книги Никиты Непряхина «Я манипулирую тобой»)

Манипуляция наносит жертве только вред, она состоит из трех обязательных элементов:

- 1. Психологическое воздействие.** Манипуляторы ловко определяют слабые места жертвы, они умело играют на чувствах и эмоциях. Рядом с ними жертва ощущает себя тревожно, незащищенно, подавленно и угнетенно. Из-за воздействия на эмоции жертва теряет способность спокойно анализировать ситуацию.
- 2. Насильственный характер.** Манипулятор, словно кукловод, руководит своей жертвой, всегда против ее воли. Для него важно, чтобы она сама совершила нужное действие либо приняла решение в его пользу. Например, жертва не хочет подписывать документы. Манипулятор будет давить на ее «болевые точки» (мнительность, робость, трусливость), и в итоге она сама решит подписать нужные ему бумаги.
- 3. Скрытый характер.** Это ключевое свойство манипуляции. Манипулятор тайно воздействует на жертву, работает с ее слабыми местами и не делится своими мотивами, потребностями и чувствами. Поэтому открытые оскорбления называть манипуляцией нельзя. Манипулятор может мучать свою жертву разными способами, например, не разговаривать с ней долгое время. Когда она уточняет причину молчания, обидчик утверждает, что все в порядке и не дает никаких объяснений.

исключения, обобщения, оценку и т. д. Намеренное «улучшение» сообщения ведет к «чернобыльским авариям». И неважно, кто кому адресует

не за что зацепиться. Если я осознаю свои слабые места, я уже не позволю другим давить на них и манипулировать мной.

А еще нужно расширять диапазон приемлемых способов влияния и коммуникации. Предположим, я понимаю, что могу манипулировать неосознанно, но не хочу этого делать. Это значит, что чем больше у меня цивилизованных и этичных способов влияния, тем меньше даже подсознательного соблазна прибегнуть к манипуляциям.

Последний вопрос. Как каждому из нас научиться самому не быть подверженным манипуляциям?

Юлия Вржесень: Включать осознанность и разрешать себе говорить «нет». Но в целом все советы бесполезны и ничего не изменят, если человек не способен к работе над собой. Нет такой волшебной кнопки, которая давала бы счастье всем. Но каждый должен брать на себя ответственность за свою жизнь и не пытаться переложить ее на других.

Андрей Полосин: Вредят не столько манипуляции, сколько искажение информации.

Если вы хотите, чтобы люди не врал, расскажите им о том, к чему приводит вранье. Расскажите им о Чернобыле, как это на самом деле случилось, кто положил партбилет на стол и ушел, чтобы не участвовать в том, что будет взрывом. Расскажите о том, как люди, которые создавали атомную бомбу, честно говорили, как будет работать, а как — нет, и не боялись, что перед ними — Лаврентий Павлович Берия.

Старые атомщики все как один говорят: «Ребята, давайте только не врать, правду говорить легко и приятно». В Росатоме есть культура говорить правду, она создана нашими предшественниками, и о ней нужно рассказывать. 🌐

МОЕ РУКОВОДСТВО — МОЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

О том, какого стиля управления должен придерживаться идеальный начальник и об особенностях управленческого стиля руководителей Росатома, о том, как «отменить» собственное выгорание и выгорание своей команды, рассказала партнер Института Коучинга, executive coach, член Ассоциации русскоязычных коучей **Юлия Тертышная**.

Юлия, вы много работаете с управленческой командой Росатома и наверняка можете рассказать о специфике подхода к управлению у наших руководителей. Поделитесь, пожалуйста.

Руководителям Росатома присущ интеллектуальный снобизм — в хорошем смысле слова. Они обладают внутренним перфекционизмом по отношению к своим обязанностям и учат этому своих сотрудников. За счет этого перфекционизма в команде вырабатывается высокая степень ответственности, что в целом крайне положительно влияет на рабочий процесс и его результат. Кроме того, руководителям корпорации свойственна внутренняя принадлежность к так называемому «большому», более высокому смыслу.

Что это значит? Как влияет на бизнес?

Руководители Росатома чувствуют принадлежность к важному делу, к успешному коллективу, испытывают гордость за результаты: как за свои личные, так и всей Госкорпорации. И главное —

понимают, что всего этого они добиваются вместе с коллегами, единым усилием. Они ощущают собственную причастность к успехам всей отрасли, на грани элитарности. Опять же — в хорошем смысле слова. Здесь тонкая грань с высокомерием, которую очень важно не переступать. Руководители Росатома опираются на собирательный научный подход при принятии решений, и в то же время среди них встречаются люди с предпринимательским взглядом на работу, что, безусловно, крайне позитивно влияет на бизнес.

Отдельно скажу про их манеру вести себя. Эти люди всегда сдержанны, тактичны

и не допускают панибратства, что, кстати, сильно отличает их от руководителей IT-компаний, например.

То есть в Госкорпорации все-таки преобладает вертикальный подход к управлению?

Не всегда. Руководство Росатома старается смягчить, а в некоторых случаях и вообще уйти от вертикализации власти

в компании. Сегодня в мировом бизнес-сообществе жесткий вертикальный тип власти рассматривается как определенная разновидность насилия над личностью. Люди хотят быть хозяевами своей жизни и карьеры, у них появился аппетит к свободе в работе. Поэтому большинство руководителей, из тех, с кем я взаимодействовала, не хотят быть жесткими. Они скорее управляют смыслами задач своих подчиненных.

Кроме того, сосредоточение основных управленческо-административных ресурсов в руках ограниченного числа людей неизбежно ускоряет деградацию бизнеса. Неумение и нежелание начальника делегировать ответственность подчиненным мешает развитию в команде договороспособности и взаимной требовательности между членами. А это крайне важные составляющие любого успешного коллектива и бизнеса.

Когда в команде между коллегами одного уровня проявляется взаимная требовательность, повышается уровень ответственности, команда становится менее зависимой от контроля исполнения задач руководителем, и значительно улучшается качество результата. Резюмируя, скажу, что любой руководитель только выиграет, отказавшись от вертикальной власти в пользу более продуктивного взаимо-

То, каким руководителем будет человек, будет он управлять или править, зависит от его личностных качеств, скорости развития его внутреннего сознания и скорости его внутреннего взросления.

действия внутри коллектива и выращивания саморазвивающейся команды.

То есть руководителям стоит «перевоспитать» себя, если они хотят, чтобы их дело процветало? Но можно ли изменить взрослого человека?

С возрастом сознание человека развивается в сторону большей комплексности и сложности восприятия. То, каким руководителем будет человек, будет он управлять или править, зависит от его личностных качеств, скорости развития его внутреннего сознания и скорости его внутреннего взросления. Набор личностных качеств закладывается в детстве. Если в семье поощрялось лидерство, то у ребенка с очень высокой вероятностью разовьется непреодолимое желание быть первым. Такой человек может захотеть стать лидером ради поощрения: сначала — родителями, позже — руководителем и коллегами, а в дальнейшем — и самим собой. Еще бывают случаи, когда власть воспринимается человеком как единственный способ почувствовать себя защищенным: «Я в безопасности только тогда, когда я главный».

Сегодня в мировом бизнес-сообществе жесткий вертикальный тип власти рассматривается как определенная разновидность насилия над личностью. Люди хотят быть хозяевами своей жизни и карьеры, у них появился аппетит к свободе в работе. Поэтому большинство руководителей, из тех, с кем я взаимодействовала, не хотят быть жесткими. Они скорее управляют смыслами задач своих подчиненных.

Таким образом, в стиль управления любого руководителя включаются его личностная и историческая составляющие — каким были его детство, период взросления, карьерный трек. Все это управленец будет проецировать на свой коллектив, выделяя и поддерживая сотрудников, похожих на себя. И вот тут наступает переломный момент. Если руководитель сможет посмотреть на себя со стороны, осмыслить плюсы и минусы своего подхода к управлению, признать их и начать меняться, то горизонт возможностей его и коллектива значительно расширится. Можно говорить о том, что быть правильным руководителем — это все-таки определенная способность человека, которую он при желании может в себе развить.

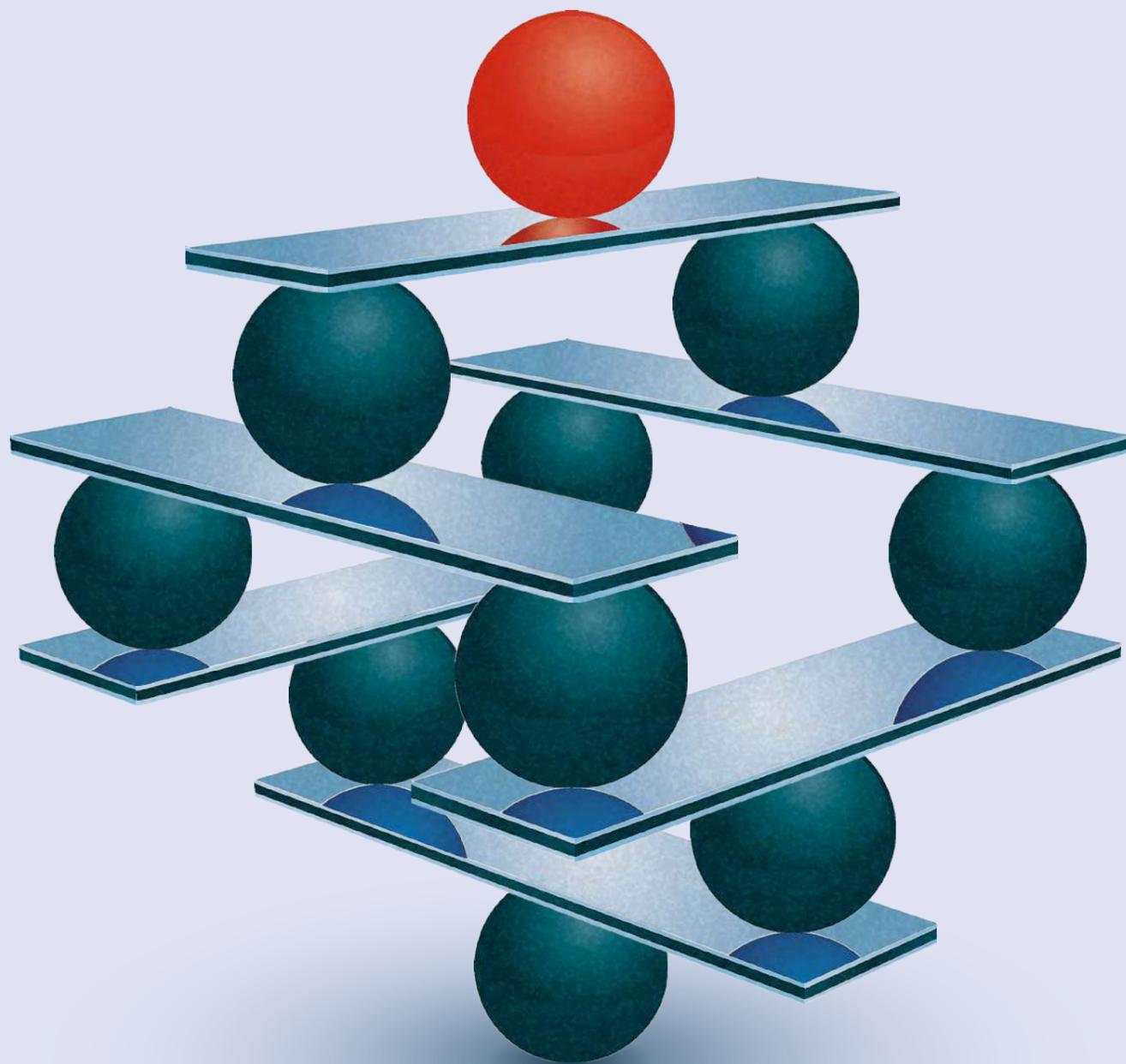
Какая модель руководства, на ваш взгляд, самая эффективная?

Взаимодействие руководителя и подчиненных — это всегда взаимозависимость. Если система «я отдаю приказ — они делают» вас

вполне устраивает, ничего менять не нужно. Но, к сожалению, когда задачи интеллектуальные, творческие, требующие осмысления, такая система, как правило, не работает. В этом случае лидерство должно быть «приглашающим», когда никто не знает, как правильно сделать, и надо вместе искать решение, и руководитель «приглашает» своих подчиненных на его поиски. Тогда одной из ключевых способностей руководителя становится способность развивать сотрудника, а не приказывать ему.

Далеко не всегда у руководителя есть возможности и силы что-то изменить. Как быть в этом случае?

В идеале подход компетентного управленца должен выглядеть так: мое ресурсное состояние — моя ответственность. То есть человек должен знать себя и свой организм. На что он способен и какие ресурсы ему понадобятся в критической ситуации? Сколько времени ему необходимо отвести на сон, чтобы полностью восстановить свои силы? На какой срок и как часто ему нужно уходить в отпуск, чтобы успеть перезагрузиться?



Необходимо четко понимать потребности своего организма для продуктивной работы. Также важно выяснить, где теряются ресурсы. Что ведет к потере энергии? Руководителю необходимо выставить для себя некие «маячки», по которым он сможет ориентироваться, если теряет ресурсы. Так удастся предотвратить процесс профессионального выгорания и ресурсного истощения.

Что больше всего отнимает у человека его главный ресурс — энергию?

В Опроснике Хогана (известнейший из современных бизнес-психологических тестов. — Прим. ред.) есть целый блок, касающийся мотивов. Один из них — мотив власти. В тесте Хогана он означает стремление достигать определенных результатов. Если деятельность человека не способна закрыть эту потребность, он не будет чувствовать

Любой руководитель только выиграет, отказавшись от вертикальной власти в пользу более продуктивного взаимодействия внутри коллектива и выращивания саморазвивающейся команды.

удовлетворения от работы. Важно понимать, какими мотивами руководствуетесь вы или ваши сотрудники, и давать себе и другим возможность их реализовать.

Еще я бы хотела рассказать про гнев. Проживание гнева забирает много ресурсов. Злость сама по себе вполне нормальна для человека, это его базовая эмоция. Важно научиться распознавать свой гнев и проживать его, а не игнорировать, при этом не разрушая окружающих. Например, руководителя отдела отчитал вышестоящий начальник, и у него нет возможности ответить руководителю тем же. И тогда он выплескивает злость на своих подчиненных. К чему приводит такое поведение? К постоянному стрессу у всего коллектива. Поэтому руководитель должен уметь правильно управлять своим гневом.

Гнев — это энергия, которая позволяет рассердиться и сделать в три раза больше дел за единицу времени в каком-то коротком промежутке, то есть направить энергию в дело.

ВЕРТИКАЛИ И ГОРИЗОНТЫ

По результатам международного исследования Globe 2020 о русской культуре, лидерстве и межличностном доверии, проведенного при поддержке Корпоративной Академии, сотрудники Росатома склонны считать, что мы живем в строгой иерархической парадигме, где власть не распределена между членами социума, а сконцентрирована в руках немногих «избранных», что влияние определяется статусом человека и что обладающие весом в обществе люди имеют особые привилегии. По параметру «социальная иерархия» мы получили значение 5,57 по шкале от 1 до 7. В межличностных отношениях дистанция власти также оказывает влияние на людей, хоть и чуть меньше: они могут более-менее открыто общаться друг с другом независимо от занимаемой должности и временами позволяют себе задавать вопросы, если не согласны с мнением руководителя. По параметру «иерархия в межличностных отношениях» мы получили значение 4,09 по шкале от 1 до 7.

Как можно научиться поддерживать здоровую атмосферу в коллективе?

Если вы, будучи руководителем, понимаете, что у вас достаточно агрессивный характер, то я рекомендую заняться контактными видами спорта: боксом, рукопашным боем, борьбой, хоккеем. Регулярные тренировки очень помогают стабилизировать эмоциональную устойчивость.

Еще хорошо помогают регулярные благодарности коллегам. Необходимо не скупиться на них. Заслуженные поощрительные слова от руководителя крайне позитивно влияют на атмосферу в коллективе и увеличивают вовлеченность работников.

Также я рекомендую руководителям регулярно проводить неформальные встречи, где подчиненные могли бы обсуждать рабочие или межличностные вопросы и сложности. Это будет работать на выстраивание доверия и спасать коллектив от выгорания, поскольку люди будут чувствовать, что они важны не только как функции, но и как личности. 🔄

КНИГИ И ФИЛЬМЫ О ВЛАСТИ, ВЛИЯНИИ И ЛИДЕРСТВЕ



Роб Гоффи, Гарет Джонс

«Почему люди должны следовать за вами?»

М. : МИФ, 2008

Врываться в жизнь компании с горящими глазами и громкими идеями в надежде собрать толпы последователей не всегда правильно. Иногда достаточно внимательно осмотреться и попытаться ответить на вопрос, заключенный в названии этой книги.



Никита Непряхин

«Я манипулирую тобой. Методы противодействия скрытому влиянию»

М. : Альпина Паблишер, 2018

Автор детально описывает сценарии 13 самых опасных манипуляций и 33 самых распространенных уловок, постоянно используемых не только СМИ, рекламщиками и политиками, но и, возможно, близкими вам людьми, и рассказывает, как им противостоять.



Стивен Кови

«Семь навыков высокоэффективных людей»

М. : Альпина Паблишер, 2021

Семь навыков, сформулированных Стивеном Р. Кови, признанным авторитетом в области организационного управления и управления жизнью, помогут вам стать более эффективным профессионалом и более счастливым человеком.



Джон Максвелл

«21 неопровержимый закон лидерства»

Минск: Попурри, 2019

В каждой главе своей книги Джон Максвелл, американский писатель, оратор и пастор, раскрывает суть одного из законов лидерства, показывая на примере чужих успехов и неудач, как нужно применять описанные им правила в своей жизни.

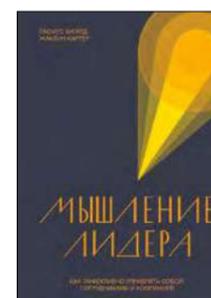


Рэй Далио

«Принципы. Жизнь и работа»

М. : МИФ, 2018

В книге собраны жизненные и управленческие принципы Рэя Далио, одного из самых влиятельных и богатых людей планеты, и рассказана история его детища — крупнейшего в мире хедж-фонда Bridgewater.



Расмус Хугард, Жаклин Картер

«Мышление лидера»

М. : МИФ, 2020

Книга позволит ответить на вопрос, каким должен быть лидер, способный ответить на вызовы XXI века. Авторы опросили 30 тысяч руководителей по всему миру и выявили три характеристики, которые составляют основу успеха: осознанность, альтруизм и сострадательность.



Брайан Трейси

«Как управляют лучшие»

М. : МИФ, 2015

В этой книге бизнес-гуру Брайан Трейси предлагает стратегии лучших топ-менеджеров и собственников компаний, которые позволяют им добиваться поразительных результатов на конкурентных рынках.



Джеффри Пфеффер

«Власть, влияние и политика в организациях»

М. : МИФ, 2014

Автор книги убедительно аргументирует, что власть и влияние — обязательные составляющие сильного лидерства, и на ярких примерах показывает, какие качества и факторы могут помочь менеджерам добиваться реализации целей организации.



Институт Арбингера

«Лидерство и самообман»

М. : МИФ, 2018

Книга переведена более чем на 20 языков и два десятилетия подряд остается бестселлером. Она помогает избежать самообмана не только при работе в коммерческих и правительственных организациях, но и за пределами офиса.



Ицхак Адизес

«Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует»

М. : Альпина Паблишер, 2015

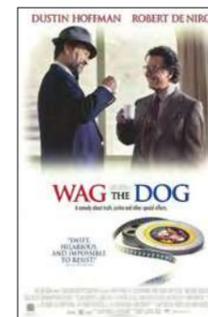
Книга посвящена избитому, но в то же время вечно актуальному вопросу: как стать идеальным менеджером. Автор уверяет: идеальным быть попросту невозможно, но можно отшлифовать грани своей личной эффективности и стать экспертом в одной-двух областях.



«Волк с Уолл-Стрит», 2013

Режиссер: Мартин Скорсезе

Харизма и настойчивость позволяют достигать невероятных высот в корпоративном мире. Фильм «Волк с Уолл-стрит» — отличный аргумент в пользу этого утверждения. Прогоревший инвестиционный банкир открывает собственную брокерскую фирму в соседском гараже, чтобы спустя всего несколько лет стать одним из богатейших людей США. Сценарий основан на реальных событиях, описанных в мемуарах Джордана Белфорда, бывшего нью-йоркского брокера, а ныне — писателя и тренера по личностному росту.



«Плутовство», 1997

Режиссер: Барри Левинсон

Фильм о том, кто на самом деле управляет повесткой дня. Президент США испортил репутацию сексуальным скандалом, и необходимо срочно отвлечь внимание общественности от разговоров на эту тему. За дело берутся специалист по секретным делам Конрад Брин и голливудский продюсер Стенли Мотсу, которые придумывают маленькую победоносную войну в Албании и воплощают ее на экране телевизоров так, что сами начинают в нее верить.



«Основатель», 2016

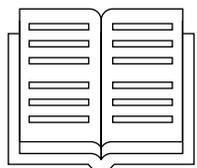
Режиссер: Джон Ли Хэнкок

История основателя сети McDonald's Рэя Крока, прошедшего путь от коммивояжера, торгующего миксерами, до одного из самых успешных бизнесменов в мире, главы целой империи ресторанов быстрого питания. Майкл Китон исполняет роль начинающей «акулы бизнеса» в биографическом фильме об американской мечте, силе духа и воспитании лидера в себе.

Полезные материалы от экспертов Корпоративной Академии в социальных сетях



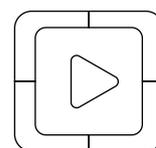
Подкасты



Книги



Фильмы



Ролики



AcademyRosatom



Корпоративная
Академия Росатома



academy_rosatom



Корпоративная
Академия Росатома

