



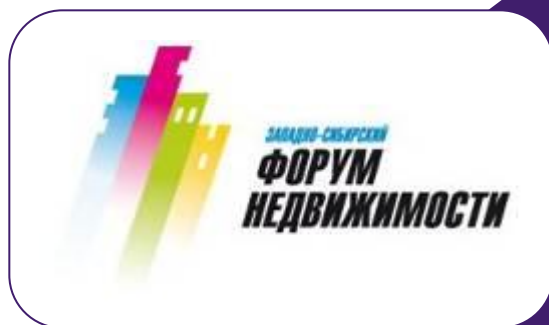
ОЛЕГ САМОЙЛОВ

Генеральный директор

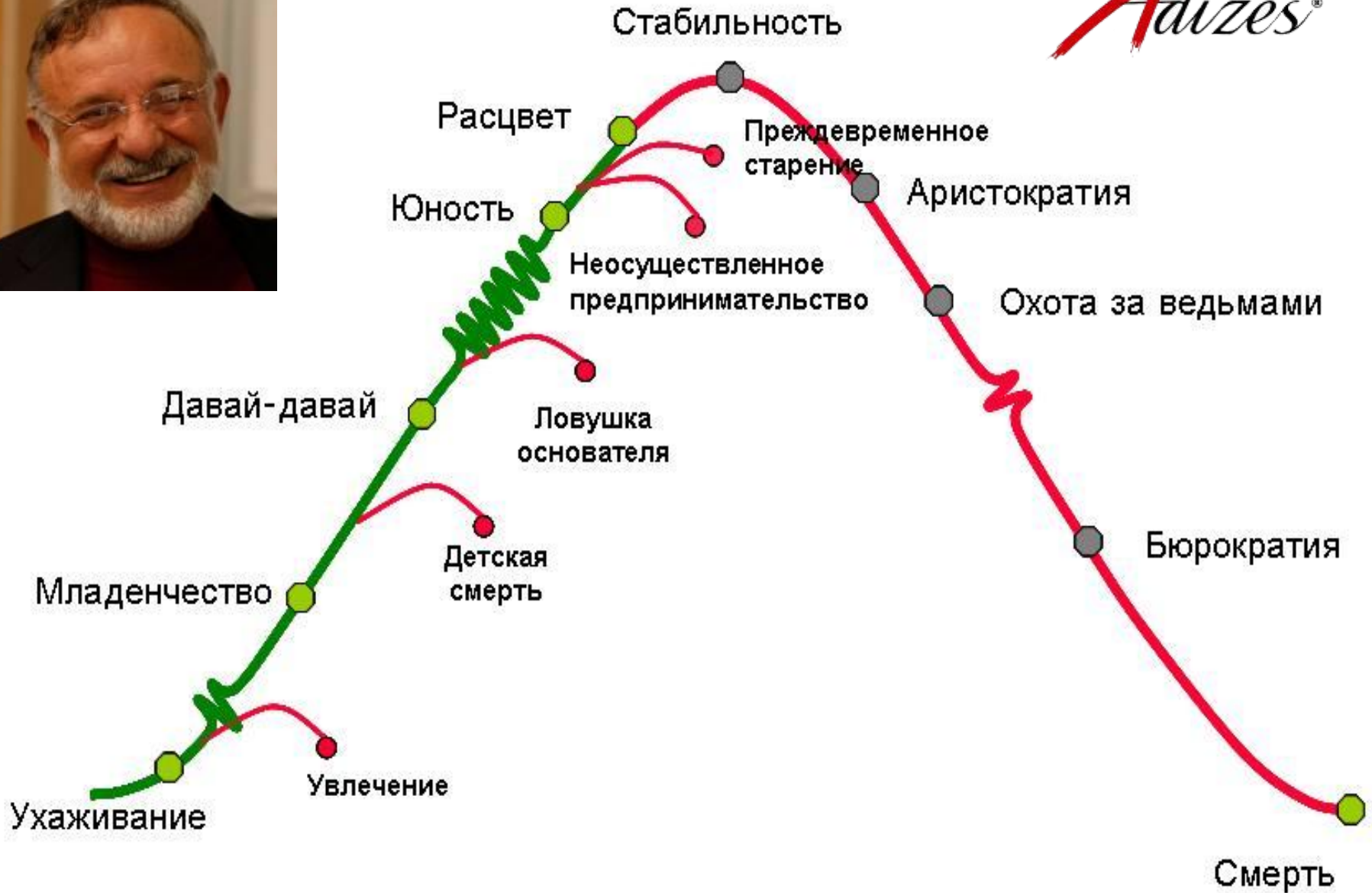
Координатор МПР

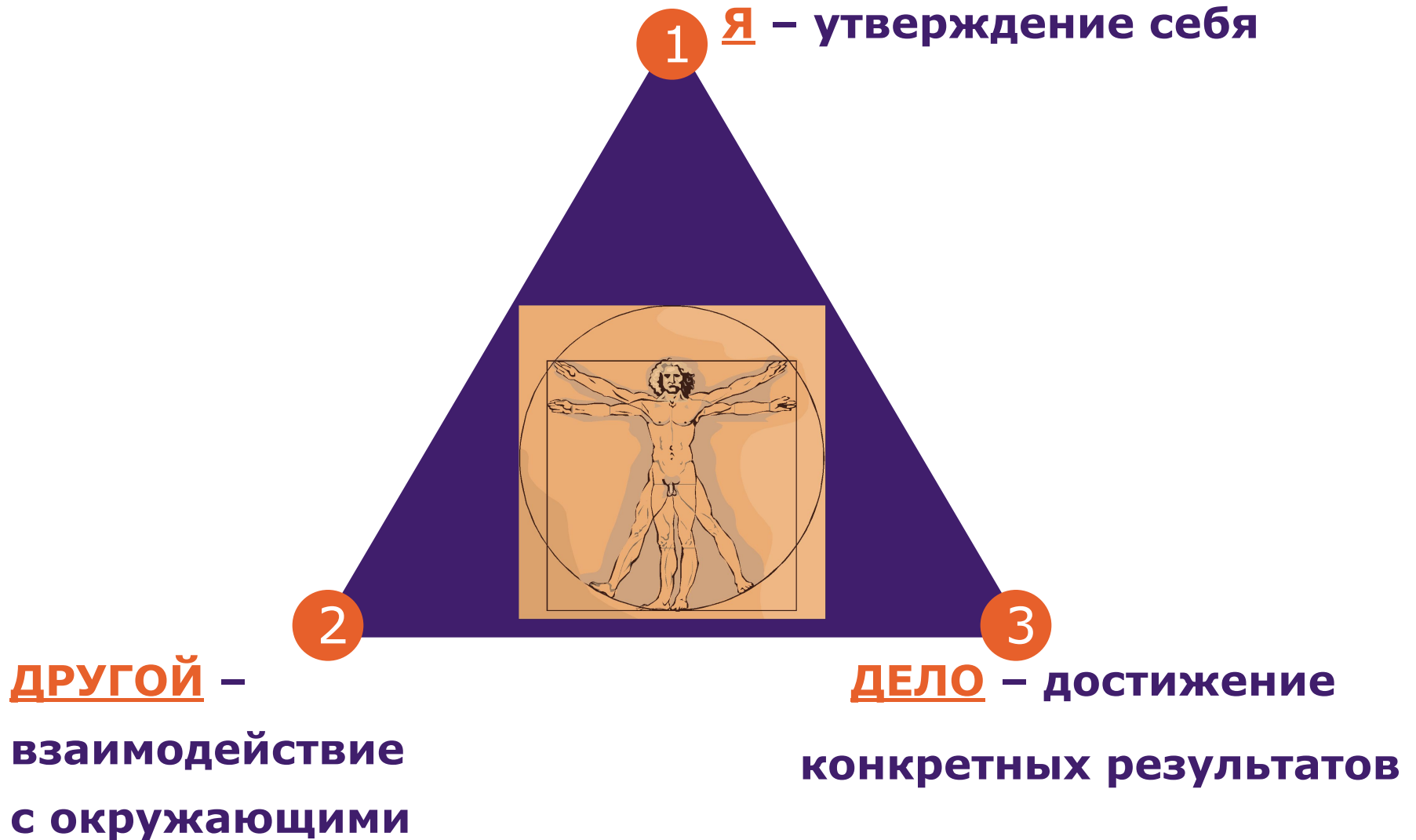


**и подходы
и их преодолению**



Омск, 2011 г.





- «Я» - Нарцисс (нарциссический вариант)
- «ДРУГОЙ» - Вожатый (садистический вариант)
- «ДЕЛО» - Бульдозер
(паранойяльный вариант)



- Крайняя форма преобладания «я» руководителя
- Характерна для действительно талантливых руководителей, добившихся успехов и вызывающих восхищение
- Все в организации вращается вокруг лидера. Все – сцена, на которой он царит среди статистов
- Постепенно лидеры начинают зависеть от восхищения, постоянно ждут его и готовы ради него на все
- **Другие нужны им только для восхваления. Если они этого не делают или делают неумело, от них избавляются**



- Человек, увлеченный самим процессом взаимодействия с людьми – властью над ними и возможностью ощущать благодаря этому свою силу
- Осуществление планов и целей лидера – суть легитимизация собственной власти
- Такие руководители любят говорить «мы», «наша команда», «у нас принято» и т.п. Командному «мы» придается особое значение



- Важен именно момент влияния, власти, манипулирования, апелляция к коллективному «мы», которое реально есть расширение собственного безграничного «я»
- Все должны быть вместе, заниматься одним делом и при этом испытывать энтузиазм и радость. У тех, кто не радуется – проблемы: «кто не с нами, тот против нас»

- **Нарастает кадровая чехарда, но это неважно, так как именно игры с людьми и представляют ценность для лидера**



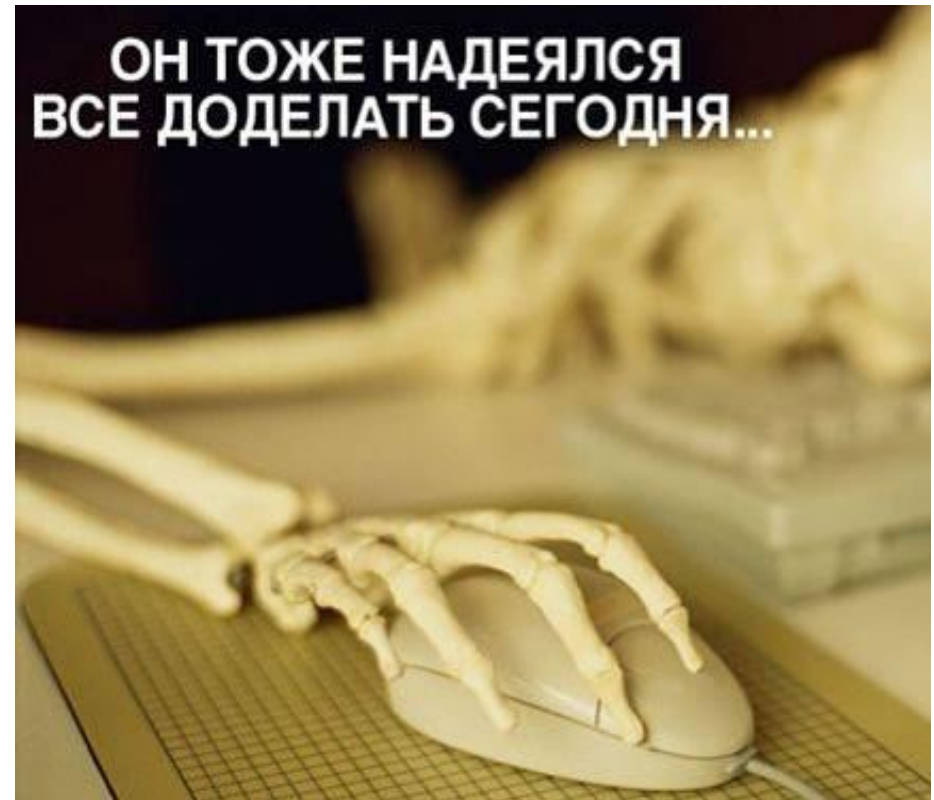
- Лидер постоянно ощущает угрозу со стороны внешнего мира, что порождает в нем недифференцированное раздражение, которое он срывает на подчиненных
- Деформация происходит постепенно: сначала он проявляет некорректность иногда и делает это вполне невинно. Однако со временем «зарывается»
- Человеку кажется, что он вправе так поступать, тем более что обычно он не встречает отпора
- **Причина деформации – страстная направленность на дело.**
Он - творец, другие – материалы для реализации идеи



- Воспринимает все вокруг как глину, которая должна принимать удобные ему формы. Если «глина» сопротивляется – «творец» впадает в бешенство
- Нарастающее раздражение может сдерживаться, если оно связано с равными по мощи субъектами – с ними приходится считаться
- **Данная деформация часто бывает у людей мощных и внутренне цельных, решительных и дерзких**



Руководитель
узурпирует всю
власть, убивая
инициативу и
постепенно теряя
контроль, так как
количество
необходимых решений
и поток информации
превышает его
фактические
ВОЗМОЖНОСТИ



**Данный вариант
характерен
для руководителей –
«бульдозеров»**

Перегрузка руководителя:

1. негативно влияет на скорость принятия решений
2. делает бизнес негибким
3. отнимая все силы руководителя на оперативные вопросы, лишает его возможности определять долгосрочные планы развития
4. превращает сотрудников в механизмы



Следствие: организация, даже в условиях благоприятной конъюнктуры, постепенно утрачивает понимание потребительского запроса и перестает удовлетворять его

Руководитель понимает, что развитие компании требует расширения круга лиц, осуществляющих реальное управление

Однако на подсознательном уровне готовность к реальному делегированию **отсутствует**

Нарастают заметные противоречия между словами и поступками, которые со временем приобретают **критические значения**

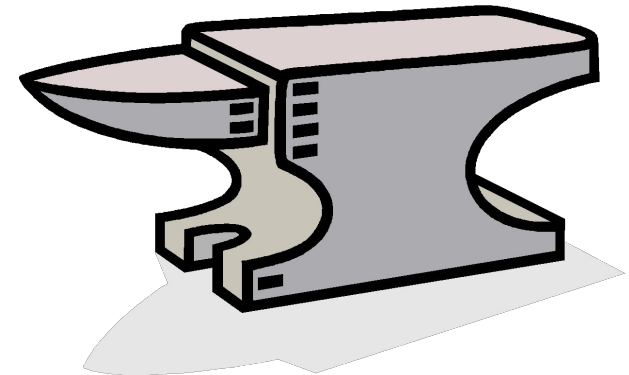


Данный вариант характерен для «нарциссов» и «вожатых»

- **«Сверху»** (с уровня реального руководителя) - требования «обеспечить высокую управляемость»
- **«Снизу»** (с линейного уровня) - запросы на принятие решений, которые не могут быть приняты в силу отсутствия полномочий



Менеджмент



Формируется разрыв между полномочиями и ответственностью, который менеджеры из соображений личной безопасности пытаются устранить путем делегирования, в том числе обратного

Делегирование «вниз»: организация полностью утрачивает целостность и видение перспектив, фактически «распадаясь на молекулы»



Делегирование «вверх»:

развитие по модели варианта 1, а также бурное разрастание бюрократического аппарата



Эффект инерционности:

организации, занимающие твердые рыночные позиции и обладающие достаточными ресурсами, могут существовать в кризисе долго



Проявления кризиса:

- Бурная, но бессистемная управленческая деятельность, создание новых панацей, претворение которых должно привести к прорыву в «светлое будущее»
- Реально утратившая гибкость организация продолжает обрастать все новыми бесполезными структурами и представителями аппарата

Формируется
тоталитарная культура,
не допускающей мнений,
отличных от мнения
«лидера бизнеса»
(часто к этому моменту
полностью утратившего
контроль и выполняющего
роль «иконы»)



ПРОЯВЛЕНИЯ КРИЗИСА В ЗРЕЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сотрудники, имеющие собственное мнение,
автоматически зачисляются в разряд «предателей» и
**подлежат полному моральному и
административному уничтожению**



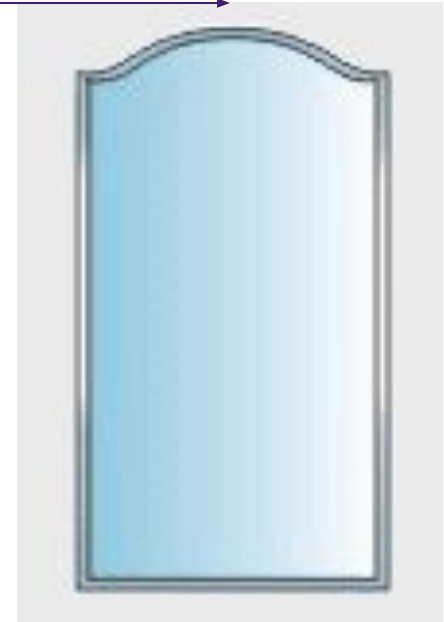
Постепенно организация «сгнивает изнутри» и, все глубже «закапываясь» внутрь себя, утрачивает не только связь с рынком, но и способность обеспечить себя средствами в объеме, достаточном для существования



КУДА СМОТРЕТЬ



**Когда речь идет
об успехе**



**Когда речь идет
об ответственности**

РОССИЙСКАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

Неча на зеркало пенять, коли рожа крива.

Русская народная поговорка



**Бог всегда на стороне
более сильной армии**



Наполеон Бонапарт

ОЛЕГ САМОЙЛОВ

E-mail: samoilov@relait.ru

<http://relait.ru>

**Генеральный
директор**



Координатор



СПАСИБО

ЗА ВАШЕ ВНИМАНИЕ !