

СОФЬЯ ЧАРЫШЕВА

ЛИДЕРСТВО И ПРОДУКТИВНОСТЬ

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Софья Чарышева

**Лидерство и продуктивность:
методология развития
лидерского потенциала**

«Бук»

2017

УДК 316.46
ББК 60.56

Чарышева С. Р.

Лидерство и продуктивность: методология развития
лидерского потенциала / С. Р. Чарышева — «Бук», 2017

ISBN 978-5-906954-47-3

В этой книге в жанре учебного очерка автор делится практическим опытом и результатами исследования лидерского потенциала российского производственного менеджмента. В книге показана взаимосвязь ментальности менеджмента с продуктивностью управления и взаимосвязь продуктивности управления с состоянием российской экономики. Разработанная автором методология развития лидерского потенциала с помощью тетраэдра лидерства помогает читателю переосмыслить и повысить личную и производственную продуктивность.

УДК 316.46
ББК 60.56

ISBN 978-5-906954-47-3

© Чарышева С. Р., 2017
© Бук, 2017

Содержание

Введение	5
Глава 1	7
Глава 2	16
Глава 3	25
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Софья Чарышева

Лидерство и продуктивность: методология развития лидерского потенциала

Введение

Тема лидерства в нашей стране, как и во всем мире, уже получила значительный размах и развитие. Сегодня есть все: литература, тренинги и различные тематические конференции, но только во всем этом нет честного признания в том, что лидерство невозможно просто взять и инсталлировать в сущность человека, особенно в человека, который не понимает для чего ему это нужно. Можно научить основам лидерства и того, кто имеет задатки, и того, у кого их нет, но нельзя с «обучающего конвейера» поставить готового к полноценному лидерству руководителя – он должен это сделать сам, после назначения его на руководящую должность! Это постоянная работа над собой, это путь, который может быть мучительным и сложным, но может стать вполне интересным, захватывающим и вдохновляющим, если подойти к этому процессу с высокой степенью осознанности.

В данной книге изложены результаты проведения стратегических сессий с собственниками и высшим руководящим составом энергокомпаний России, задачей которых была повысить производственную эффективность. Данная работа проводилась совместно с легендарным человеком и заслуженным энергетиком РФ, главным техническим инспектором и членом Правления ОАО РАО «ЕЭС России», профессором, доктором технических наук Виктором Карловичем Паули. Научной и практической целью данной работы меня как психолога было оценить продуктивность управления в энергокомпаниях с психологической точки зрения и опираясь на технико-экономическую оценку В. К. Паули состояния компаний предложить концепцию и методологию лидерства с точки зрения повышения личной и производственной продуктивности.

Так сложилось, что, как правило, лидерами становятся чаще всего «по должности» и «по сущности». Лидерство «по должности» зависит от степени реализации компетенций должности, а лидерство «по сущности» зависит от свойств характера и ценностей личности – от ее сущности. Так вот, наш опыт показал, что пока не у всех руководителей есть понимание того, что такое лидерство «по продуктивности управления».

При проведении исследований по оценке лидерского потенциала производственных руководителей мы часто задавали вопрос: «Кто здесь лидеры? Поднимите руки!». Этот тест позволяет установить потенциальное понимание производственным менеджментом современной культуры управления. В ответ на этот вопрос, в котором совершенно не было подвоха, руку никто не поднимал, за исключением первых руководителей организаций. Это была наглядная демонстрация «лидерства одного лица» в организации. Это ненормально в современном управлении компаний, где внедрена Система менеджмента качества (СМК) по стандартам ИСО серии 9000, один из базисных принципов которой называется – «лидерство руководителей», то есть лидерство руководителей всей иерархии.

В данной книге изложена концепция лидерства в которой каждый производственный руководитель обязан быть лидером для своих подчиненных не только «по должности», но и лидером в более широком смысле – полным лидером, что означает быть лидером «по должности» + быть лидером «по сущности» + стать лидером «по продуктивности управления».

Настоящее лидерство в производственной организации – это не только результат способностей реализации возложенных на каждого производственного руководителя компетенций, не только результат применяемого им стиля управления. Не только результат уважительного отношения к ценностям лидера его подчиненных и доверия ему, но и то, как лидер понимает подчиненных, как поднимает их ценность и стремится ли он на самом деле это делать.

В процессе исследования мы увидели, что в среде производственного менеджмента энергокомпаний масса носителей новых знаний в области внедряемых управленческих инноваций очень далека от критической массы, минимально необходимой для того, чтобы эти инновации начали проявлять себя и давать результат. Мы увидели четко выраженную управленческую разноязычность.

Первое десятилетие XXI века внесло в теорию управления российских компаний такие понятия, как видение и миссия, стратегические цели и политика, ценности и культура управления, лидерство и его стили, социальная ответственность и социальная отчетность, психологическая стабильность и лояльность персонала, андрагогика (образование взрослых) и самообучающиеся компании, гуманизация производственных отношений и психологические техники, продуктивность управления и повышение когнитивной и гностической активности менеджмента.

Но это все понятно на уровне теории, потому что практическое применение всего перечисленного в полной мере в компаниях невозможно при нынешней ментальности общества.

Что мешает? Так сложилось исторически, что страна еще не очистилась от ментального мусора прошлого. Поэтому приобретение знаний о новых теориях в управлении не дало российской экономике практически ничего – мы видим, что экономическая стагнация, длившаяся уже полвека, перешла в острый экономический кризис.

Как известно, любой кризис может перейти в одну из следующих стадий: в оздоровительную или в деструктивную. В данной книге показана возможность перехода в оздоровительную фазу.

Глава 1

Стратегическое управление и оценка лидерского потенциала

Развивая стратегическое управление, практически все энергокомпании сейчас проходят процесс расширения управленческой концепции за счет использования лучших мировых практик менеджмента на основе международных стандартов, что требует соответствующих изменений в философии управления, заставляет компании по-новому смотреть на результаты работы всей вертикали менеджмента и искать пути повышения ее эффективности и результативности.

Но какие бы инновационные решения не принимались в верхних эшелонах управления, их результат зависит от тех, кто эти решения исполняет – от производственного менеджмента. Это означает, что наряду с изменением философии управления в компаниях должны происходить изменения парадигм управления и культуры управления на уровне первичного и среднего звена.

Это также означает, что каждый производственный руководитель уже должен рассматриваться как лидер – как конкретная составляющая иерархической модели лидерства – управляющий на основе процессного подхода, обладающий современным стилем управления, понимающий новую парадигму этого процесса и вытекающие из нее задачи, умеющий декомпозировать цели организации до своего уровня и исповедующий и проповедующий новую культуру управления в соответствии с моделью на рисунке 1.

Что в современном управлении понимается под парадигмой и культурой управления? Парадигма управления – *это основной способ* восприятия, осмысления, оценки и действия, связанный с видением руководителем реальности и позволяющий решать те или иные задачи. Не система, а способ. Это означает, что парадигма может меняться. Более того, если некая управленческая парадигма оказалась неэффективной, ее непременно нужно менять.

Культура управления – *это способность* руководителя создавать условия для всестороннего использования и развития личностного и группового потенциала персонала. Не способ, а способность, что означает возможность ее оценивания по уровню такого использования. Соответственно, если выполнить декомпозицию высших целей компании и сформулировать задачи, которые производственный менеджмент должен решать для достижения этих целей, то становится понятным, что полнота и достаточность сформулированных задач зависят от складывающейся парадигмы управления на уровне производственного менеджмента, а способность достичь целей своего уровня зависит от его культуры управления.



Рис. 1

Обновление философии управления должно включать в себя и новые подходы к оценке качества производственного менеджмента, а это не что иное, как оценка лидерского потенциала последнего, который зависит:

- 1) от управленческой компетентности, соответствующей компетенциям новой парадигмы управления;
- 2) от личностных характеристик, то есть от внутренней интеллектуально-поведенческой нормы – сущности;
- 3) от управленческой продуктивности, в свою очередь зависящей от компетентности и сущности производственного менеджмента и в то же время являющейся движущей силой их развития.

Для этого мы разработали методологию оценки лидерского потенциала каждого отдельного производственного руководителя-лидера и всего производственного менеджмента, включающую в себя приведенный в данной статье этап экспертной оценки по трем анкетам:

- анкете экспертных оценок степени реализации производственными руководителями компетенций (№ 1);
- анкете экспертных оценок уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей (№ 2);
- анкете экспертных оценок реализуемых производственными руководителями стилей управления (№ 3).

По этим трем анкетам мы провели исследование, оценив лидерский потенциал производственного менеджмента трех профессиональных направлений – предприятий распределительных электросетевых компаний, тепловых электростанций и предприятий тепловых сетей, расположенных в двадцати городах России, с общим числом респондентов более трех тысяч человек.

Приводя полученные результаты, отметим, что согласно теории эконометрики на практике используются выборочные и сплошные оценочные анкетирования/тестирования, при выборочных оценках достоверным результат может быть при объеме выборки не менее ста респондентов по оцениваемому направлению или предмету области деятельности. Мы обеспечивали соблюдение этого условия применительно к численности анкетизируемых респондентов по каждому виду анкет и по каждой профессиональной группе.

Анкетирование проводилось анонимно с предварительным инструктажем респондентов, суть которого заключалась в том, что для лиц, принимающих решения, необходимы максимально объективные самооценки и оценки, показывающие направления дальнейшего совершенствования в управлении безопасностью труда. На заполнение каждой анкеты отводилось десять минут.

Анкета № 1. Тестирование по «Анкете экспертных оценок степени реализации производственными руководителями компетенций» (таблица 1) представляло собой выставление респондентами оценок (по 10-бальной шкале) по каждому из десяти критериев, которые дают возможность получить важную часть картины, отражающей общую культуру управления, и оценить уровень соответствия производственных руководителей современной парадигме управления, их управленческую компетентность.

Таблица 1

Анкета № 1 «Анкета экспертных оценок степени реализации производственными руководителями компетенций»		
№	Реализуемые современным руководителем производственные компетенции	Баллы
1	Обеспечение комплекса управленческих задач, направленных на наиболее эффективное обеспечение производственного назначения оборудования на основе менеджмента качества, инновационного менеджмента и мотивационного менеджмента	4,07
2	Исследование состояния управленческих процессов, поиск и достижение способов изменения текущей ситуации в сторону улучшения качества процессов за счет использования процессного подхода и реинжиниринга деловых процессов	4,97
3	Поиск возможностей для повышения эффективности использования ресурсов и улучшения качества управленческих и производственных процессов	5,83
4	Изучение лучших методов работы, о которых информация доступна, и поиск лучших практик, о которых вы можете пока ничего не знать (бенчмаркинг)	5,21
5	Прогнозирование ситуации и осуществление управления на основе статистического и факторного анализов показателей/событий и развитие навыков анализа и синтеза	6,03
6	Принятие осознанной ответственности при нештатной ситуации, разрешение которой требует действий на основе методологий риск-менеджмента, стресс-менеджмента и психологии	6,11
7	Поиск возможностей повышения уровня собственной креативности, инновационности, компетентности, знаний, опыта, навыков и их реализация, включая организацию обмена знаниями и опытом внутри подчиненного и среди смежных коллективов	6,29
8	Поиск возможностей, способствующих достижению подчиненными удовлетворенности от работы с формированием у них энтузиазма в работе за счет изменения стиля управления, повышения мотивации и лояльности персонала	5,93
9	Анализ, изучение и обеспечение корреляции «вертикали» ценностей: общечеловеческих ценностей — ценностей организации — собственных ценностей — ценностей подчиненных работников	5,09
10	Стремление руководителя-лидера приблизить себя к границе продуктивности управления, представляющей сумму существующих лучших практик управления, и демонстрация активных попыток расширить границу личной продуктивности	4,14

Перед проведением этого этапа анкетирования респондентам предлагался разминочный тест – задавался вопрос: «Кто здесь технари?». Отвечавшие утвердительно должны были поднять руку. Этот тест позволяет установить потенциальное понимание отношения производственных руководителей к своим управленческим компетенциям. В ответ на вопрос, в котором был подвох, поднимался лес рук: производственные руководители каждой тестируемой группы гордо относили себя к цеху технарей.

После таких результатов давалось объяснение: «В процессе совершенствования деятельности производственного менеджмента должен осуществляться переход от традиционной платформы технических потребностей и знаний о состоянии, конструкции и свойствах оборудования и технологии к выработке и принятию решений в области управления, экономики, финансов, психологии в управлении, функциональной психологии, социологии и философии. Это означает, что вы не технари, а производственные менеджеры, которые осуществляют управление социотехнической системой и деловыми процессами, что должны делать на основе широкого круга знаний, достижений науки и лучшей мировой практики».

В таблице 1 приведены среднеарифметические значения оценок/баллов по каждой компетенции всех респондентов, которые мы для лучшей визуализации представили на рисунке 2 в виде диаграммы.

Отметим, что группы производственных руководителей энергопредприятий, на которых производилось это анкетирование, показали практически близкие самооценки. В последней главе, когда будет идти речь о современных концепциях повышения квалификации и самообразования мы покажем отдельные результаты анкетирования производственного менеджмента распределительных электросетевых компаний и тепловых электростанций.

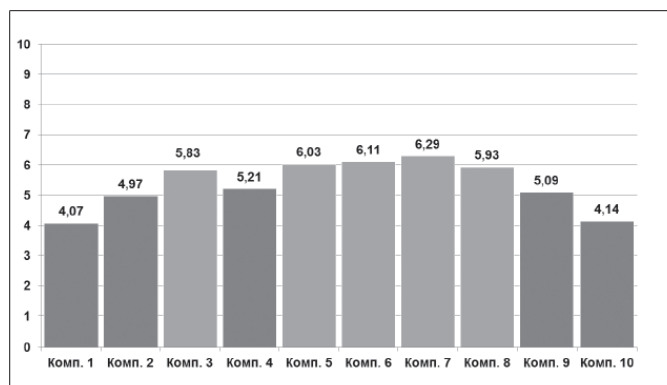


Рис. 2

Средневзвешенная оценка степени реализации производственными руководителями компетенций, которые должны реализовываться в современном управлении – 5,33 – показывает наличие существенного резерва для улучшений. Для топ-менеджмента энергокомпаний данные результаты, прежде всего, свидетельствуют о том, что в первую очередь необходимо внести соответствующие дополнения в должностные инструкции, причем как в раздел «Компетенции», так и в раздел «Требования к знаниям». После этого необходимо переходить к управленческому всеобучу в среде производственного менеджмента. Это важно, так как лес рук при разминочном тесте и среднеарифметические оценки уровней реализации компетенций, показывают, что управленческая философия по сравнению с моделью, приведенной на рисунке 1, пока еще воспринимается производственным менеджментом более упрощено и больше отвечает модели, приведенной на рисунке 3.

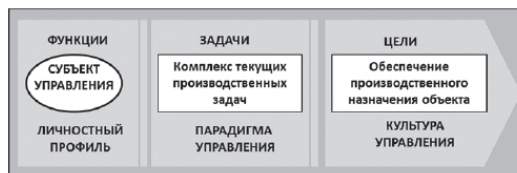


Рис. 3

В качестве обобщенных выводов к результатам данного этапа исследования следует отметить следующее:

1. Для энергопредприятий, где проводилось анкетирование, этот результат стартовой/начальной оценки необходим и полезен руководству для сравнения с ним следующих результатов с целью оценки динамики процессов развития производственного менеджмента – уровни медиан указывают на необходимость проведения подобного анкетирования в тех же группах ещё раз через год, через два и т. д. Но это уже руководители организаций могут и должны провести сами с последующим «разбором полётов», если результат будет статичным – останется на том же уровне.

2. Руководители энергопредприятий, где подобное тестирование не проводилось, могут в качестве начального ориентира взять полученные нами результаты, считая их для своего производственного менеджмента исходными данными, которые в тоже время вполне можно считать общепромышленной стартовой оценкой.

Анкета № 2. Необходимость разработки анкеты экспертных оценок уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей (таблица 2) обусловлена невозможностью использования какой-либо методики для

оценки соответствия руководителя задачам современного управления в форме сопоставления с каким-то эталоном или стандартом компании, устанавливающим уровень обобщенной интеллектуально-поведенческой нормы, – невозможностью в связи с отсутствием таких эталонов и стандартов.

Их действительно пока еще не существует, есть только методы оценки приобретенного интеллекта (тесты, позволяющие оценить IQ), уровень которого зависит от познавательных свойств и ментально-когнитивных особенностей руководителя, которые и формируют его собирательный интеллект в процессе жизнедеятельности. Применение исключительно метода оценки IQ конечно же не даст полной картины для оценки личной внутренней интеллектуально-поведенческой нормы конкретных руководителей или обобщенной внутренней интеллектуально-поведенческой нормы всего производственного менеджмента предприятия, организации или компании в целом. Интеллект может повышаться за счет интересов и хобби, не совпадающего с производственной деятельностью. В связи с этим менеджмент организаций и компаний должен иметь инструмент оценки уровня приобретенного подчиненными производственными руководителями личностного интеллекта в результате их профессиональной деловой, гностической и когнитивной активности.

Наши исследования показали, что таким инструментом может служить разработанная нами анкета экспертных оценок уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей, по которой мы и провели исследование.

Тестирование представляло собой выставление респондентами оценок (по 10-бальной шкале) по каждому из десяти критериев, являющихся отражением личностного профессионально-управленческого развития и лидерского потенциала в части личностного содержания, то есть продуктивности управления «по содержанию» (выставляемые в анкете оценки могли повторяться).

В приложении к данной анкете приводилось развернутое содержание характеристики по критерию 10, при выставлении самооценки/оценки по которому должны учитываться:

- 1) способности управлять собой;
- 2) самосовершенствоваться и развиваться;
- 3) способности взаимодействовать с людьми;
- 4) способности обучать и развивать подчиненных;
- 5) способности слушать и учитывать мнения подчиненных;
- 6) а также фактическое проявление этих способностей.

При формировании развернутого содержания характеристики по критерию 10 мы исходили из того, что к личностным психологическим характеристикам относятся:

- 1) направленность;
- 2) темперамент;
- 3) характер;
- 4) волевые качества
- 5) способности.

Из перечисленных характеристик мы выделили только способности, но добавили: «и проявление этих способностей». Этого достаточно, так как уровень их проявления зависит от волевых качеств руководителя (инициативности, решительности, самостоятельности, ответственности и целеустремленности), его темперамента, характера и направленности.

Таблица 2

Анкета №2 — «Анкета экспертных оценок уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей»		
№	Критерии внутренней интеллектуально-поведенческой нормы	Оцен-ка
1	Уровень готовности к изменению внутренних психологических установок и стереотипов с целью адаптивности управления персоналом и процессами в изменчивых ситуациях внутренней и внешней среды	6,7
2	Уровень готовности к изменениям и готовности к построению новой концептуальной картины окружения при получении информации, противоречащей привычному восприятию/отклику	7,17
3	Уровень адекватности целям и задачам управления в различных ситуациях по скорости и способности выбора лучшего управленческого решения	7,32
4	Уровень способности к последовательности действий и предсказуемости принимаемых управленческих решений	7,53
5	Уровень системности в управлении персоналом и процессами	7,65
6	Уровень комплексности при формировании пакетов мероприятий, направленных на устранение проблем или решение задач	7,37
7	Уровень функционально-личностной креативности — способности продуцировать инновационные идеи	7,20
8	Уровень инновационности — способности принимать, дорабатывать, адаптировать, внедрять и распространять инновационные идеи	7,57
9	Уровень способности применения современных методов управления персоналом и процессами	6,68
10	Уровень личностных психологических характеристик, необходимых для профессионального руководства персоналом (включающих в себя характеристики, указанные в примечании)	8,06

На рисунке 4 приведена диаграмма, построенная на основании среднеарифметических значений оценок по каждому из критериев анкеты № 2.

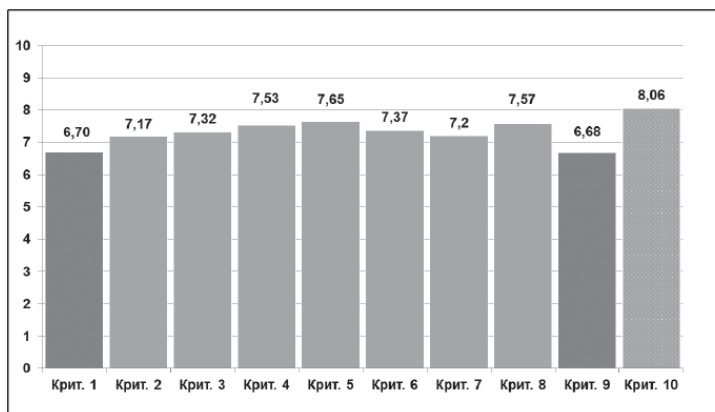


Рис. 4

Отметим, что группы производственных руководителей энергопредприятий, на которых производилось это анкетирование, показали практически близкие самооценки, отражающие критерии их внутренней интеллектуально-поведенческой нормы. Исходя из этого, можно считать, что среднеарифметические оценки критериев анкеты всей выборки респондентов и, соответственно, конфигурация диаграммы имеют приблизительно схожий характер, который в первом приближении можно считать применимым и для остальных энергопредприятий, как и результаты по анкете № 1.

Выставив самые низкие оценки по одним и тем же взаимосвязанным критериям (1 и 9), которые мы выделили и в диаграмме, и в анкете более темным цветом, все группы тестируемых производственных руководителей дали топ-менеджменту отчетливый сигнал о наличии существенного резерва на пути улучшений. Но для этого необходимы специальные условия, организационные, методические и мотивационные меры и действия со стороны топ-менеджмента компаний.

Отметим также еще одну общую особенность: самые высокие оценки подавляющим большинством респондентов выставлены по критерию 10 («Уровень личностных психологических характеристик, необходимых для профессионального руководства подчиненным персоналом»).

Такой результат нас порадовал, как с научно-исследовательской точки зрения, так и с общегражданской. Именно этот критерий является локомотивом процессов развития чело-

века, а его более высокий уровень как раз и показывает наличие хорошего интеллектуально-поведенческого задела в основной массе производственного менеджмента. Но для дальнейшего развития – еще раз отметим – необходимы условия, о которых мы поведем речь в следующих главах.

Среднеарифметическое значение оценок по десяти критериям анкеты конкретного производственного руководителя – это его личностная внутренняя интеллектуально-поведенческая норма.

Средневзвешенное значение оценок по десяти критериям всех анкет производственного менеджмента одного предприятия – это обобщенная внутренняя интеллектуально-поведенческая норма производственного менеджмента предприятия в целом.

В нашем случае – это обобщенная внутренняя интеллектуально-поведенческая норма производственного менеджмента выборки, которая равна 7,32.

В качестве обобщенных выводов к результатам данного этапа исследования следует принять те же два вывода, что и по анкете № 1.

Анкета № 3. В отличие от предыдущих анкет тестирование по анкете экспертных оценок реализуемых производственными руководителями стилей управления (таблица 3) предусматривало, что каждый тестируемый руководитель выставлял оценку собственному стилю управления и стилю управления своего технического руководителя – главного инженера/технического директора.

Тестирование представляло собой определение стилей управления респондентами для себя и для своего технического руководителя по 7-уровневой шкале, где ценность увеличивается с возрастанием номера. Оценка фактического стиля управления являющегося отражением их ментальности и лидерского потенциала в части характера воздействия на подчиненных, то есть продуктивности управления «по воздействию» (тестируемый ставил «I» напротив стиля, к которому он или технический руководитель ближе всего находится):

Табл. 3

Анкета № 3 — «Анкета экспертных оценок реализуемых производственными руководителями стилей управления»			
№	Стили управления	Оценка уровня	
		рук-ля	своего
1	Руководитель <i>начальствует</i> , используя эгоцентрический стиль управления, который и формирует недостатки административно-командной системы. Такой руководитель, выступая для подчиненных «мерой всех вещей» и воздействует на подчиненных только на основе традиционного администрирования и спроса, игнорируя происходящие в управленческих концепциях и парадигмах изменения		
2	Руководитель <i>управляет</i> организационной системой, основываясь на «спущенных сверху» организации/компании директивах и указаниях. Такой руководитель, руководствуясь внутренней установкой «инициатива наказуема», сдерживает развитие в себе и в подчиненных креативности и инновационности — свойств личности, являющихся основой улучшений		
3	Руководитель <i>коммутирует</i> деятельность подчиненных, максимально используя преимущества всех подчиненных руководителей и специалистов с учетом их индивидуальных способностей и наклонностей, манипулирует процессами постановки задач или кадровыми перестановками под задачи. Такой руководитель управляет организационной системой, выделяя и загружая «лучших», но, не развивая остальной персонал	√	
4	Руководитель использует <i>активирующий</i> стиль управления на основе модели консолидированного управления с постепенным наращиванием своей и подчиненных руководителей и специалистов компетенций по мере возрастания их компетентности в управлении и в профессиональной области деятельности		√
5	Руководитель использует <i>гуманистический</i> стиль управления на основе демократизации отношений с подчиненными, на понимании социальной ответственности и на основе ценностей человечества 21 века. Такой руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность действий, применяет форму ответственности, основанную не на праве силы, а на силе правил. Данный стиль требует от руководителя знания и применения более широкого круга дисциплин менеджмента и аспектов функциональной психологии и социологии		

6	Руководитель использует <i>когнитивный стиль управления</i> , проявляющийся в относительно устойчивой индивидуальной тяге к саморазвитию, реализуемой им в используемых им познавательных стратегиях и в управлении персоналом. Такой руководитель в центр ставит задачу наращивания знания у себя и подчиненных, в результате чего непрерывно совершенствуется и развивается совокупный интеллект коллектива		
7	Руководитель использует <i>гностический стиль управления</i> , проявляющийся в его исследовательских способностях и умении им анализировать проявления формы и содержания объекта управления, а также результаты своей и подчиненных деятельности (индивидуально или целостно). Такой руководитель, в высшей степени владея анализом и синтезом, осуществляет творческое управление в условиях непрерывно изменяющейся среды и добивается высоких результатов		

Данный этап исследования лидерского потенциала производственного менеджмента позволяет сделать следующие три вывода.

Во-первых, ценность результата заключается в том, что независимо друг от друга, тестируемый производственный менеджмент этих энергопредприятий одинаково оценил собственный стиль управления более высоким по отношению к стилю своих технических руководителей. Для высшего менеджмента компаний этот тревожный сигнал ценен тем, что становится понятным сдерживающий фактор на пути развития компании: производственный менеджмент просигнализировал о необходимости перемен в культуре управления.

Во-вторых, ценность результата заключается в том, что развитие производственного менеджмента зависло на недопустимо низком для современного управления уровне: в среднем на уровне стиля 4 для руководителей производственных подразделений и на уровне стиля 3 для их технических руководителей.

В-третьих, если отбросить влияние эмоций при выставлении оценок, то окажется, что показатели находятся примерно на одном уровне шкалы стилей – на границе между стилями 3 и 4. Для современного управления этого уровня недостаточно, но и эмоции руководителей производственных подразделений отбрасывать нельзя, так как это еще один тревожный сигнал, указывающий на невыполнение техническими руководителями предприятий главной лидерской функции – собственного развития и развития подчиненного менеджмента.

Для наглядности на диаграмме рисунка 5 показано отражение эффективности стилей по «шкале стилей управления».

В качестве обобщенных выводов к результатам данного этапа исследования следует принять те же выводы, что и по анкетам № 1 и 2.

Таким образом, мы показали, что лидерский потенциал производственного менеджмента «по воздействию на подчиненных» с учетом скидки на эмоции находится на границе перехода от стиля 3 к стилю 4 «Шкалы стилей управления» – на уровне 3,5. Это означает, что по своему профессиональному менталитету, а значит и стилю управления, производственный менеджмент для своего подчиненного персонала по-прежнему остается «начальником», а не руководителем-лидером. Но вектор своего дальнейшего развития он чувствует, что и показано на рисунке 6.

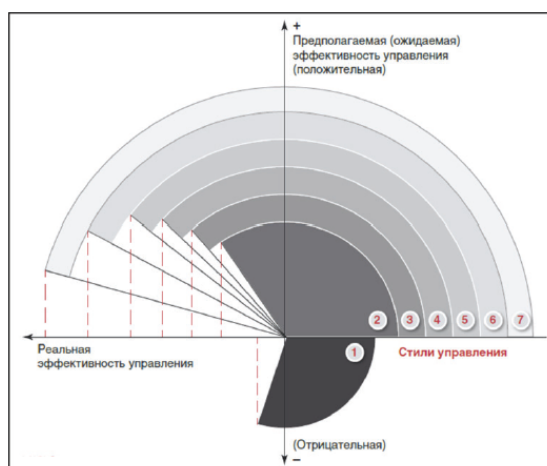


Рис. 5



Рис. 6

Итак, мы показали методологию оценки трех аспектов, или трех составляющих, лидерства по трем анкетам:

- по «Анкете экспертных оценок степени реализации производственными руководителями компетенций», по которой произведена оценка потенциала лидерства «по должности», средневзвешенное значение которой в нашем исследовании составляет 5,33 балла по 10-балльной шкале (или 53,3 % от требуемого уровня);
- по «Анкете экспертных оценок уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей» (№ 2), по которой произведена оценка потенциала лидерства «по сущности», средневзвешенное значение которой в нашем исследовании составляет 7,32 балла по 10-балльной шкале (или 73,2 % от требуемого уровня);
- по «Анкете экспертных оценок реализуемых производственными руководителями стилей управления» (№ 3), по которой произведена оценка потенциала лидерства «по продуктивности управления», средневзвешенное значение которой в нашем исследовании показало переходный уровень стиля 3,5 по 7-уровневой шкале стилей управления (или 50 % от требуемого уровня).

Все объясняют, каким должен быть лидер, какими качествами и свойствами надо обладать, чтобы стать и быть лидером. Безусловно, это важно и необходимо знать! Но никто не дает практических советов, как измерить уровень составляющих своего фактического производственного лидерства и соответственно, как потом повышать этот результат своего уровня лидерства.

Глава 2

Ребрендинг лидерства производственного менеджмента – существенный резерв компаний на пути к успеху

У экономики и политики России было два периода по отношению к внешнему миру – закрытый с плановой экономикой и государственной собственностью на средства производства (он охватывает 1917–1991 годы) и открытый с рыночной экономикой, развивающейся на основе частной собственности (с 1992 года по настоящее время). И оба эти этапа не дали отечественной экономике достаточно возможностей для повышения ее конкурентоспособности на мировом уровне.

В связи с этим современные исследователи начинают искать причины в производственных отношениях, жестко закрепившихся в российской ментальности, считая, что именно они стали причинами экономических бед страны, которая имеет практически наилучшие ресурсные показатели в мире.

Как известно, производственные отношения – это:

а) отношения между людьми, складывающиеся в процессе общественного производства и движения общественного продукта от производства до потребления; б) отношение людей к средствам производства, то есть отношение к собственности.

Так же общеизвестно, что производственные отношения, будучи социальной формой производительных сил, или стимулируют, или тормозят их развитие, поскольку они либо усиливают стимул к деятельности, либо уничтожают/сдерживают его у субъектов отношений.

Социально-экономический уровень развития России показывают, что у нас – тормозят, причем это происходило на закрытом этапе истории нашей страны и происходит сейчас, на открытом, несмотря на произошедшее изменение форм собственности.

В мировой науке и практике более ста лет систематически проводятся психологические, когнитивные и гностические исследования для нахождения возможностей повышения продуктивности управления. Ключевая роль отводится лидерскому потенциалу и соответствующей ментальности руководителей, от которых зависит экономический успех и конкурентоспособность бизнеса.

В отличие от России психологи, социологи и управленцы ведущих стран мира непрерывно изучают это направление. Во второй половине XX века по мере развития и использования зарубежным бизнесом научных результатов когнитивной психологии стала постепенно нарастать значимость понятия лидер в иерархии организации.

Исследования в этой области стали расширяться, так как на них в экономически развитых капиталистических странах возник заказ общества и деловых кругов и, соответственно, спрос. Это привело к тому, что развитие внутрикорпоративных производственных отношений на основе лидерства руководителей нашло отражение в соответствующем базисном принципе «лидерство руководителей» системы менеджмента качества (СМК), разработанной на основе лучшего мирового опыта управления и изложенной в международном стандарте ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования». К практике его применения Россия присоединилась, издав национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (впоследствии был заменен на идентичный ГОСТ Р ИСО 9001–2011).

Следует отметить, что в версии международного стандарта ISO 9001:2015 этот базисный принцип СМК дополнен конкретностью: «Высшее руководство должно демонстрировать собственное лидерство и приверженность в системе менеджмента качества и (в том числе) помогать другим руководителям, имеющим сферы ответственности в СМК, демонстрировать их лидерство».

Таким образом, в мировой управленческой современной практике лидерство становится своего рода брендом любого и каждого руководителя в организации.

А что в действительности происходит с этим брендом у производственного менеджмента в отечественных компаниях? Во время нашей работы с группами руководителей мы всегда проводили два теста. Первый из них мы уже привели в предыдущей главе, а о втором расскажем здесь.

В ходе проведения этого теста мы задаем вопрос: «Кто здесь лидеры? Поднимите руки». Этот тест позволяет выявить уровень самоидентичности и потенциальное понимание представителями производственного менеджмента современной культуры управления. В ответ на вопрос, в котором совершенно не было подвоха, рук практически никто не поднимал, за исключением главных инженеров/технических директоров предприятий.

После таких результатов давались объяснения «руководителям не лидерам»: «Это конкретная демонстрация лидерства одного лица в организации. И это не нормально в современном управлении. Каждый производственный руководитель должен, а точнее сказать, обязан стать и быть лидером для своих подчиненных, причем не только по должности, но и в более широком смысле – полным лидером, что означает стать лидером по должности + лидером по сущности + лидером по продуктивности управления.

Настоящее лидерство – это не только результат возложенных на каждого производственного руководителя компетенций, не только результат применяемого стиля управления, не только результат уважительного отношения к ценностям лидера его подчиненных и доверия ему, но и то, как лидер понимает подчиненных, как поднимает их ценность и стремится ли он на самом деле это осуществлять».

Таким образом, примененная нами методика свидетельствует о том, что лидерский бренд есть только у первых руководителей – это бренд лидерства одного лица на предприятии, что и определяет характер внутрикорпоративных производственных отношений на данном уровне, вернее, показывает на их продолжающуюся стагнацию на уровне производственного менеджмента.

В итоге сдерживается его развитие и снижается продуктивность управления всей иерархии производственного менеджмента в целом, что приводит к недостаточной эффективности использования вверенных каждому руководителю ресурсов, тем самым не достигается возможный максимальный эффект бизнеса.

Многие исследователи России и зарубежья считают, что главная причина этого явления лежит в ментальности страны и в менталитете ее народа. С оценкой ментальности в целом по стране можно и соглашаться, и не соглашаться, но лучше пока не соглашаться, так как конкретные результаты исследования причин подобной ситуации никем не приводятся.

Это означает, что целесообразно трансформировать такие причины в задачу повышения лидерского потенциала всей иерархии производственного менеджмента, где конкретное значение имеет профессиональный менталитет каждого отдельного руководителя и профессиональная ментальность менеджмента в целом.

Профессиональный менталитет отражает интегральное качество руководителя, детерминирующее выбор способа решения профессиональных задач на основе профессиональных ценностных ориентаций, традиционных профессиональных ментальных установок и профессионального мышления. Профессиональная ментальность отражает своеобразную

личностную характеристику руководителя, производственных групп (отделов, смен, участков, районов, цехов) и коллектива предприятия/организации в целом.

Отметим, что профессиональная ментальность формируется под влиянием корпоративной культуры и в основном зависит от стиля управления и ценностей высшего менеджмента организации, а также особенностей взаимодействия в рамках сложившейся корпоративной культуры, критерий которой – уровень использования потенциала работников. От различий в культуре организации, ценностей ее высшего менеджмента и применяемого им стиля управления зависят и различия в профессиональной ментальности подчиненных руководителей и работников всей организации.

При лидерстве одного лица формируются ментальные препятствия, единственный способ преодоления которых, на наш взгляд, – проведение ребрендинга российского производственного лидерства и перевод его из области лидерства одного лица в область управленческой деятельности всех производственных руководителей с превращением каждого в реального лидера в иерархической модели предприятий и компаний.

Считается, что ребрендинг – это проведение комплекса мероприятий по изменению всего бренда либо его составляющих и критериев (названия, логотипа, визуального оформления, стратегии, позиционирования, идеологии и т. д.), за счет чего существующий бренд эволюционирует: получает новые силы, обретает новые качества и ведет своего носителя к новым успехам. Ребрендинг лидерства требует тотального пересмотра почти всех его атрибутов, поэтому важно понимать этапы, которые для этого надо пройти:

- 1) аудит бренда;
- 2) репозиционирование бренда;
- 3) разработку коммуникационной (коммуникативной) стратегии нового бренда;
- 4) рестайлинг бренда;
- 5) оценку и анализ ресурсных возможностей носителей нового бренда применительно к их соответствию его новому отображению.

Все эти стадии мы выполнили в процессе нашего исследования.

1. Аудит бренда лидерства в среде производственного менеджмента показал, что смысл и значение слова «лидер» теперь уже знают многие, это сложившийся тренд – дань моде! Смысл понимают, но в подавляющем большинстве не связывают с собой лично, а если даже и связывают, то не сопоставляют с концепцией лидерства в целом. Видят связь значения термина «лидер» и концепции лидерства, но не понимают, что лидерство – это процесс. Те же, кто воспринимает лидерство как процесс, не осознают, что оно основано, прежде всего, на видении себя как лидера.

Многие имеют представление о том, что лидерами становятся по должности и по сущности, но не улавливают, в чем состоит взаимосвязь. Те же, кто проникли в суть этой взаимосвязи, не отдают себе отчет, что лидерство по должности зависит от степени реализации компетенций должности, а лидерство по сущности – от свойств личности (от ее сущности).

И пока мало кто в нашей стране понимает, что существует еще и лидерство по продуктивности управления.

2. Репозиционирование бренда лидерства проводится для того, чтобы изменить сложившийся образ бренда, не отвечающего современным требованиям и не приносящего должной пользы его носителям и компаниям в целом. После проведения аудита бренда лидерства необходимо провести мероприятия по его репозиционированию, то есть необходимо трансформировать позиционирование бренда – изменить то, что означает бренд.

В нашем случае это означает создание для производственного менеджмента бренда, переводящего его с позиции «начальник» на позицию «руководитель-лидер».

В то же время необходимо показать позиционирование производственного менеджмента в управленческой иерархии предприятия, организации и компании в целом – это означает переход от лидерства одного лица к иерархической модели лидерства.

3. Рестайлинг бренда лидерства – это визуальное изменение элементов бренда лидерства в сторону его актуализации в соответствии с современными требованиями к философии, парадигме и культуре управления.

Для визуализации нового управленческого бренда мы приняли равногранный – правильный – тетраэдр. Модель правильного тетраэдра нами взята за основу, потому что это самая прочная объемная фигура в природе и самая распространенная фигура во Вселенной. Природа рациональна. А общество? Человечество как компонент природы тоже должно быть рациональным, в том числе и в управленческой деятельности! В рациональности управления и есть смысл «Тетраэдра лидерства Чарышевой».

Подробную информацию об этом мы приведем в главе 8.

В предыдущей главе мы показали методологию и результаты оценки трех аспектов, или трех составляющих, лидерства по трем анкетам, содержание которых и является отражением трех граней показанного на рисунке 7 тетраэдра полного лидерства.

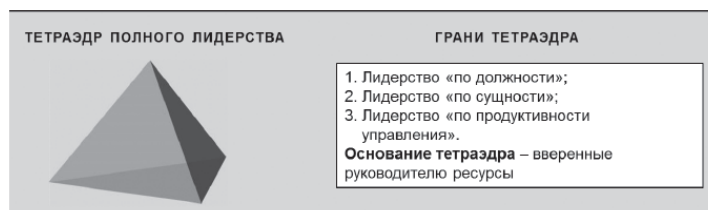


Рис. 7

Первая грань тетраэдра полного лидерства зависит от полноты и достаточности возложенных на руководителей всей иерархии менеджмента компаний и их предприятий и организаций должностных компетенций, включающих, в том числе, компетенции в области управления персоналом на основе технологий, которые учитывают и психологические аспекты, чего сейчас нет в производственной области всех секторов экономики страны. Эта грань лидерства зависит от профессиональной компетентности в области управления, психологии и социологии всей иерархии производственного менеджмента, которая в подавляющем большинстве не соответствует современным требованиям управления.

Вторая грань тетраэдра лидерства зависит от менталитета, внутренней интеллектуально-поведенческой нормы руководителя и того, как его личные ценности коррелируют с ценностями компании и ценностями подчиненного персонала.

Третья грань тетраэдра лидерства зависит от продуктивности управления, которая является отражением реализуемого стиля управления. Термин «продуктивность управления» непривычен для российского менеджмента и в нашей стране в широком смысле не используется, в разговоре не воспринимается, однако он наиболее полно отражает то истинное воздействие управленца, за счет которого происходит повышение эффективности, результативности и качества работы подчиненных этому руководителю сотрудников и управляемых процессов, а значит, и предприятия в целом.

Грани тетраэдра опираются на основание, площадь которого тождественна вверенным руководителю ресурсам, за эффективность использования которых он несет ответственность, управляя социотехнической системой (речь идет о производственных активах,

топливно-энергетических ресурсах, материалах и запчастях, финансах, трудовом и человеческом капитале в лице подчиненных работников).

Совокупно тетраэдры лидерства каждого отдельного руководителя всей иерархии организации/компании образуют «Иерархическую модель тетраэдров лидерства Чарышевой», приведенную на рисунке 8.

В приведенной иерархической модели тетраэдров лидерства у руководителей-лидеров более высокого уровня иерархии объем вверенных в управление ресурсов – это площадь основания иерархического тетраэдра, образованного тетраэдрами лидерства подчиненных руководителей.

Основание всей иерархической модели тетраэдров лидерства предприятия, организации или компании в целом – это все ресурсы, которыми управляет первый руководитель через эшелонированную иерархию лидерства всех подчиненных руководителей.

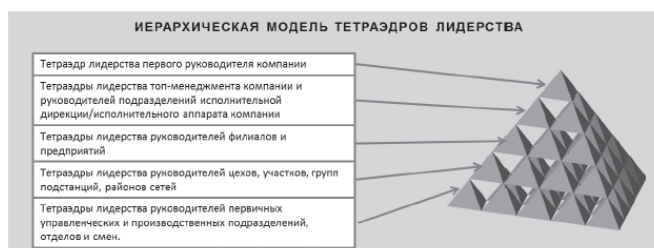


Рис. 8

4. Разработка коммуникативной стратегии нового лидерства делается, с одной стороны, для того, чтобы носитель нового бренда мог *донести до окружения и заинтересованных сторон смысл проведенного ребрендинга*, а с другой, чтобы *реализовать предназначение нового бренда – повысить продуктивность управления*, а значит, эффективность и результативность персонала и процессов. Эта стратегия необходима, чтобы носитель лидерского бренда мог более продуктивно, эффективно и производительно воздействовать на объекты управления, которыми для него являются не только подчиненные, но и все окружение с которым он сопряжен внутри организации и за ее пределами, а также для того, чтобы его психологическая устойчивость была всегда готова воспринимать изменения своего состояния и состояний внутренней и внешней среды.

Сегодня, управляя социотехнической (человеко-машинной) системой, каждый руководитель-лидер должен понимать, что современная культура управления предусматривает подлинное воплощение современного подхода к сотрудникам, базирующегося на принципе: «Люди – главная ценность компании». Это понимается и учитывается топ-менеджментом при провозглашении политики компаний, что свидетельствует о начале положительных изменений в нашей стране в производственных отношениях на корпоративном уровне, что и требуется согласно закону соответствия производственных отношений характеру и уровню развития производительных сил.

Да, пока еще о начале! И это не просто положительный факт – это уже сформировавшаяся на уровне передовых компаний страны тенденция, направленная на социально-экономические изменения, наращивание темпа которых позволит увеличивать конкурентоспособность нашей страны.

Изменение производственных отношений – это изменение отношения собственников, топ-менеджмента и производственного менеджмента к трудовому и человеческому капиталу работников, что в свою очередь требует изменений в философии и культуре управления, а значит и бренде, так как:

– трудовой капитал работника – это совокупная способность физических и духовных свойств, позволяющая достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности;

– человеческий капитал работника – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций, ценностей и внутренних ресурсов (здоровья, психофизиологического состояния и психологической устойчивости).

Это подтверждает важность того, что при проведении ребрендинга лидерства внутри каждой компании и организации коммуникативная стратегия лидерства при новых производственных отношениях на каждом уровне управления должна все больше основываться на достижениях науки о поведении человека – психологии.

При этом каждый руководитель-лидер в иерархической модели лидерства должен обладать способностью использования необходимой для него части этих достижений, что позволит ему более реализовывать предназначение нового лидерского бренда при своих коммуникациях внутри организации и при управлении подчиненным персоналом. Это позволит ему по-новому использовать при межличностном общении свои *вербальные средства коммуникации*, в которых основным средством является речь, и *невербальные средства общения*, в которых важна роль внешнего проявления человеческих чувств и эмоций в процессе общения.

В этом и есть смысл этого этапа ребрендинга. Основой новой коммуникативной стратегии нового бренда лидерства должны стать одиннадцать разработанных нами функционально-психологических связей:

- 1) «целеполагание и амбиции»;
- 2) «мотивация и осознанность»;
- 3) «развитие и драйв»;
- 4) «уверенность и доверие»;
- 5) «устойчивость и успех»;
- 6) «лидерство и стресс/страх»;
- 7) «лидерство и безопасность»;
- 8) «лидерство и менталитет»;
- 9) «лидерство и ментальность»;
- 10) «лидерство и предсказуемость»;
- 11) «лидерство и психо моделирование/психокоррекция».

Приведенные одиннадцать функционально-психологических связей – это одиннадцать сформулированных психологических категорий, которые рассматривают и объясняют психическую жизнь и поведение человека с точки зрения его активной и целеустремленной адаптации к изменяющимся условиям среды. Поэтому-то мы и применили термин именно «связка», а не «связь» или «взаимосвязь», так как связи мышечные, голосовые и т. п. в человеке, связи конструкционные и кинетические в технических устройствах, связи альпинистов и спасателей – это то, что через одно приводит в движение другое или удерживает другое в нужном состоянии или положении.

Использования носителем нового лидерского бренда приведенных нами одиннадцати функционально-психологических связей приведет к улучшению у него качества проявления, а значит и улучшение качества использования, его коммуникативных вербальных (речь, написание документов) и невербальных (мимика, пантомимика и жестикуляция) средств. Поэтому при представлении элементов нового лидерского бренда мы эти одиннадцать функционально-психологических связей – основной психологический инструмент на пути к успеху – мы назвали – «барабанные палочки полного лидера» и оформили в виде дополнения к лидерскому бренду, показанному на рисунке 9.



Рис. 9

Почему использована подобная аллегория? Барабан известен повсеместно едва ли не со времен неолита – он издревле традиционно играл значительную роль средства коммуникации и связи. Это наиболее мистический и культовый инструмент среди всех музыкальных инструментов народов мира не только в древности, но и сейчас.

Ни один оркестр не обходится без того или иного барабана, который задает ритм (доставляющий особое удовольствие слушателям), упорядочивает музыку, ориентирует музыкантов. Барабанные палочки – это цифра 11, показывающая число функционально-психологических связей. Это существенное дополнение к лидерскому бренду, так как его сила зависит не только от того, что в результате реально сделал и делает руководитель-лидер в своей каждодневной деятельности, но и от того, какие эмоции вызывает у своих подчиненных.

5. Оценка и анализ ресурсных возможностей носителей нового бренда применительно к их соответствию его новому отображению. На текущий момент такая оценка нами произведена, что показано в предыдущей главе, где мы привели разработанную нами методологию оценки трех аспектов лидерства по трем анкетам и получили средневзвешенные значения трех составляющих лидерского потенциала производственного менеджмента – трех граней тетраэдра полного лидерства:

- фактическая грань лидерства по должности составляет 53,3 % от полной;
- фактическая грань лидерства по сущности составляет 73,2 % от полной;
- фактическая грань лидерства по продуктивности управления составляет 50 % от полной.

По геометрическим вычислениям, показанным на рисунке 10, мы получаем фигуру, представляющую собой геометрическую разницу между основанием полного тетраэдра лидерства, требуемого для эффективного управления приданными руководителю ресурсами, и основанием фактического (измеренного) тетраэдра лидерства, полученного по проведенным расчетам и построениям.



Рис. 10

Рассчитав площадь оставшейся фигуры (разницы площадей оснований тетраэдров лидерства требуемого и фактического), мы получаем в процентах эффективность фактического управления приданными руководителям ресурсами, которая по примерным подсчетам составляет 58 %. Это среднестатистический результат по всем группам энергопредприятий, на которых проводилось исследование: предприятий распределительных электрических, тепловых электростанций и предприятий тепловых сетей. Если бы мы привели расчет по группам указанных организаций отдельно, то лучший результат (выше средневзвешенного) был бы у предприятий распределительных электрических сетей, а наименьший – у предприятий тепловых сетей. И это пример, который может помочь руководителям самим оценить уровень лидерства подчиненного производственного менеджмента или согласиться с нашими результатами.

В завершение ребрендинга для компаний-носителей нового лидерского бренда – бренда полного лидерства производственного менеджмента на основе тетраэдра лидерства каждого руководителя-лидера и иерархической модели тетраэдров лидерства – целесообразно разработать бренд-бук (brandbook). Это будет своего рода манифест нового вида лидерства – полного! В нем должно быть рассказано о позиционировании и философии лидерского бренда и его основных ценностях, обозначены основные требования и рекомендации к формированию менталитета лидера-руководителя и в целом ментальности лидерства в компании, основанной на том, что полное лидерство – это осознанное состояние руководителя и его управленческий процесс, в котором он, демонстрируя собственное развитие и мастерство владения должностными компетенциями, отождествляет себя и свою деятельность с руководимым коллективом. Такой руководитель-лидер понимает, развивает и понимает ценность каждого работника, ведет его за собой и является для него руководителем, наставником, коучем и жизненным ориентиром на основе единства ценностей компании, его собственных ценностей, ценностей подчиненных работников и общечеловеческих ценностей.

Лидерская ментальность должна формироваться на основе четырех законов полного лидерства (законов лидерства Чарышевой):

1. Лидер не может причинить вред подчиненному или своим бездействием допустить, чтобы подчиненному был нанесен вред.
2. Лидер должен повиноваться приказам, которые ему дает его руководитель, кроме тех случаев, когда эти приказы противоречат первому закону.
3. Лидер должен заботиться о своей безопасности, поскольку это не противоречит первому и второму законам.
4. Лидер не может причинить вред компании или своим бездействием допустить, чтобы компании был причинен вред.

В манифесте нового лидерства компании должны быть обозначены «комплекующие» лидерского менталитета, обуславливающего характер поведения лидера на пути к цели и оказывающего влияние на его поступки, и лидерской ментальности, определяющей формат поведения лидера и условия для подчиненных на пути к общей для коллектива цели.

Во-первых, это одиннадцать приведенных нами ранее в этой статье функционально-психологических связей.

Во-вторых, это коллективные и индивидуальные психологические техники, широко применяемые при развитии персонала и повышении эффективности его работы:

- 1) деловые игры;
- 2) мозговой штурм (брейнсторминг);
- 3) индивидуальный и коллективный коучинг;
- 4) фасилитация;
- 5) когнитивные тренинги;

- 6) стратегические сессии;
- 7) бенчмаркинг;
- 8) рефрейминг;
- 9) копинг-стратегии (преодоление стресса);
- 10) процессный подход;
- 11) системы мотивации и ответственности,
- 12) девиация;
- 13) децентрация.

В-третьих, это психологические методы управления, основывающиеся на приемах психологического воздействия на персонал для координации его действий в ходе совместной деятельности с целью достижения лучшего результата:

- 1) внушение;
- 2) убеждение;
- 3) подражание;
- 4) вовлечение;
- 5) побуждение;
- 6) наказание;
- 7) гуманизация;
- 8) принуждение;
- 9) осуждение;
- 10) требование;
- 11) запрещение;
- 12) порицание;
- 13) команда;
- 14) намек;
- 15) комплимент;
- 16) похвала;
- 17) просьба;
- 18) совет;
- 18) формирование;
- 19) коррекция;
- 20) ассоциативная абстракция.

В-четвертых, это четыре этических закона лидерства, которые выше мы уже упоминали.

В-пятых, это сформулированная и реализуемая миссия лидера.

Миссия полного лидера по отношению к человеку состоит в том, чтобы вносить позитивный вклад в потенциал каждого подчиненного, становясь для него лидером не только на производстве, но и в жизни в целом.

Миссия полного лидера по отношению к компании заключается в том, чтобы вносить позитивный вклад в деятельность последней, непрерывно улучшая свой наиболее высокий ранее достигнутый результат.

В-шестых, это ценности лидера, коррелирующие с ценностями компании, ценностями подчиненного персонала и общечеловеческими ценностями.

В-седьмых, это стили управления, применяемые лидером (пятый, шестой и седьмой – гуманистический, когнитивный и гностический – по шкале стилей управления Чарышевой).

Глава 3

Лидерская ментальность. быть или казаться?

Стать лидером без психологии, вообще-то, можно, для этого порой достаточно в нужное время оказаться в нужном месте или обладать, притягивающей людей и вызывающей доверие харизмой. А вот *быть* лидером этого уже недостаточно.

Недостаточно еще и потому, что руководитель-лидер должен и исповедовать и проповедовать свою миссию, которая должна основываться на четырех указанных в главе 2 законах полного лидерства (законах полного лидерства Чарышевой), отражающих *лидерскую ментальность*.

Недостаточно еще и потому, что настоящее лидерство – это не только результат возложенных на каждого производственного руководителя компетенций, не только результат применяемого стиля управления, не только результат уважительного отношения к ценностям лидера его подчиненных и доверия ему, но и его *лидерский менталитет*, выражающий то, как лидер понимает подчиненных, как поднимает их ценность и стремится ли он на самом деле это осуществлять».

Лидер независимо от его типа – это человек, поведение которого изучает именно психология – наука о поведении человека.

Еще раз обратим ваше внимание на то, что психология – это наука о поведении человека во всех его жизненных ситуациях – от нормальных до экстремальных. А психология лидерства – это не отдельная часть психологии. Психология лидерства – это вся психология в той ее части, которая определяет причины побуждения в человеке стремление к лидерству, помогает ему стать лидером и быть лидером.

Приступать к освоению материала данной главы целесообразно после ознакомления с материалами по психологии, изложенными в книге «Поведите себя вперед» в главах: 10 (Присмотритесь к психологическим аспектам управления); 11 (Привлекайте психологию для результативного управления); 12 (Устанавливайте взаимосвязи в управлении производством и персоналом, опираясь на психологию); 20 (Убедитесь, что для деятельности, в которой присутствуют риски, необходимо знать многие аспекты психологии).

Осознав, что такое менталитет, и что такое ментальность и в какой взаимосвязи они находятся, нужно еще и понять, что они всегда находятся в одном из своих состояний – *или в гармонии, или в противоречии с ментальными законами*, представляющими собой разработанные человечеством обязательные (в рамках определенной культуры общества/социальной среды/ социума) для исполнения правила, направленные на помощь человеку ориентироваться в его поступках и мотивах их осуществления.

Основные ментальные законы – это:

- 1) закон контроля;
- 2) закон причины и следствия;
- 3) закон притяжения (подобия);
- 4) закон соответствия;
- 5) закон ментальной эквивалентности;
- 6) закон веры;
- 7) закон выбора;
- 8) закон изобилия;
- 9) закон неполной компенсации;
- 10) закон наименьшего сопротивления;
- 11) закон ожидания;

- 12) закон подстановки (замещения);
- 13) закон равновесия;
- 14) закон концентрации;
- 15) закон привычки;
- 16) закон подсознательной деятельности;
- 17) закон экспрессии.

Наиболее важные для производственного менеджмента ментальные законы мы развернули и показали в привязке к практическим примерам в главе 23 «Используйте бенчмаркинг как инструмент анализа факторов успеха» в нашей книге «Поведите себя вперед»:

– «закон соответствия», который утверждает, что ваш внешний мир согласуется с вашим внутренним миром. Когда во внутреннем мире доминируют мысли и планы достижения важных для вас целей, внешний мир проявлений и следствий вскоре начинает отражать ваши внутренние надежды и устремления;

– «закон подсознательной деятельности», который утверждает, что какие бы мысли ни хранились в вашем сознании, ваше подсознание будет работать над воплощением их в реальность. Подсознание все глубже проникается решимостью привести ваши слова и действия в соответствие с тем, чего вам хочется добиться в действительности;

– «закон концентрации», который утверждает, что все, о чем вы размышляете, увеличивается в размерах. А о чем вы постоянно размышляете? Чем больше вы думаете о желаемом и о способах его достижения, тем выше ваша чувствительность и больше осведомленность о возможностях, ведущих к этому;

– «закон подстановки», который гласит, что можно заменить негативную мысль позитивной. Какой позитивной мыслью вы пользуетесь для замены негативных мыслей или опыта? Мыслью о своей цели! Сама мысль о цели, о чем-то, чего вы хотите достичь в будущем, позитивна по своей сути и вызывает воодушевление и целеустремление, что является сильной мотивацией;

– «закон равновесия», который позволяет добиваться достижения целей за счет вскрытия и использования внутренних резервов при прочих прежних возможностях и при неизменных условиях внутренней и внешней среды организации или даже ухудшающихся.

Продедаем практическую работу – возьмем и проанализируем две краткие формулировки, показывающие факторы, влияющие на формирование менталитета и ментальности:

– менталитет формируются на основе общего исторического, **культурного**, социального, религиозного и экономического развития той или иной социальной группы, общности, народности или народа, где человек воспитывается, учится и осуществляет жизнедеятельность и их общепринятых **ценностей**.

– ментальность формируется в зависимости от традиций **культуры** общества и культуры организации, где человек живет и осуществляет деятельность, находясь под влиянием и воздействием среды (социальной группы, коллектива организации, общества).

Для того, чтобы обратить ваше внимание, мы выделили два важных термина – это: **культура** и **ценности**. Точно также делаем по этим словам краткий реферат или оформляем в виде таблицы – у нас это таблица 5. Предварительно целесообразно ознакомиться с материалами, изложенными в главе 9 (Поймите основы культуры управления и ее философию) нашей книги «Поведите себя вперед».

Таблица 4

ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ	
КУЛЬТУРА	ЦЕННОСТИ
Культура человека, как способ его жизнедеятельности, охватывает собой и процесс, и результат, и ментальную мотивацию этой деятельности, направленной на преобразование всей доступной человеку реальности и на совершенствование себя самого, что является сознательной ценностно ориентированной деятельностью.	Ценности — это любые феномены (объекты), имеющие значение для человека в связи с их объективными свойствами, ценность которых он понимает, а также их потенциальной, а в практической деятельности и реальной их способностью удовлетворять его потребности, служить достижению желаемых целей.
Культура общества — это исторически определенный уровень развития общества, который воплощается в формах и типах социальной организации жизни и деятельности людей и, особенно, в создаваемых ими духовных и материальных благах (ценностях), имеющих значение как для них самих, так и для других людей.	Сфера ценностей — это, прежде всего, ментальный или смысловой мир человеческого сознания, где ценности и их свойства санкционируют или мотивируют тот или иной вид деятельности человека и присущие ему цели в зависимости от того как он осознает эти свойства.

Итак, здесь мы обратили ваше внимание на еще несколько важных терминов, выделив три выражения: **«ментальная мотивация», «сознательная (ментальная) мотивация», «... где ценности и их свойства санкционируют или мотивируют тот или иной вид деятельности человека».**

Здесь важно отметить, что поскольку отличительной особенностью деятельности человека является ее сознательная (ментальная) мотивация или ее смысл, то создание/приобретение/ достижение/потребление культурных ценностей – это изначально ментальная деятельность, определяющая и практическое создание продуктов культуры, как ценностей.

Для человека ментальная мотивация важна, потому что она определяет смысл того, что влияет на него – если смысл не понят или не воспринят, то человек действует под влиянием своих внутренних установок и своей ментальности, в зависимости от его культуры и ценностей, сформировавшихся в процессе жизни.

Более подробно к теме ментальной мотивации мы еще вернемся, так как сначала мы должны убедить вас в важности науки о поведении человека и ее дисциплин и аспектов для результатов и состояния вашей жизни и деятельности, результатов деятельности ваших подчиненных работников, результатов деятельности вашей организации и компании в целом и результатов всей нашей страны и ее экономики.

А начнем мы, именно, с результатов деятельности страны и оценки их корреляции с этапами эволюции науки о поведении человека за тот же период, что и в предыдущей главе, которую (корреляцию) увидеть (или не увидеть) поможет нам диаграмма изменения темпов прироста и относительного изменения номинального ВВП ведущих стран мира в сопоставлении с Россией.

Итак, в мире за сто лет произошла следующая эволюция в психологии.

В 10-х годах прошлого столетия доминирующим в науке о поведении человека стал психоанализ, который начал широко применяться в работе с людьми, имеющими отклоняющееся поведение, и больными. Концепции, родственные психоанализу, появились еще в 19 веке, а в начале 20 века австрийский психолог, психиатр и невролог З. Фрейд (1856–1939), возглавлявший Венское психоаналитическое общество, первым четко сформулировал психоаналитическую теорию, когда пришёл к пониманию существования бессознательных психических процессов. Психоанализ стал называться – «первой силой науки о поведении человека».

Но западная культура была ориентирована на практику: здесь ценилось то, что дает видимый результат. «Нам нужна практичная психология» – писал в 1912 году в журнале «Hall» пионер американской прикладной психологии Г. С. Холл (1844–1924). Первым таким шагом явилось появление психологии труда, которая рассматривает психологические особенности трудовой деятельности человека, закономерности развития его трудовых навыков и отношения к труду и регулирует трудовую активность через побуждающие, направляющие и регулирующие ее психологические компоненты с учетом свойств личности, через которые эта активность реализуется.

Так родилась промышленная психология, ориентированная на нужды производства и занимающаяся изучением широкого круга факторов трудовой деятельности. С этого момента в мире психология начала применяться в управлении. Наиболее содействовал ее продвижению американский философ и психолог немецкого происхождения Г. Мюнстерберг (1863–1916), который был первопроходцем использования идей прикладной психологии в образовании, медицине и бизнесе, одним из основоположников методологии прикладной психологии, названной им психотехникой, а также автор первых работ по определению профессиональной пригодности. Началом этой деятельности считается публикация его статьи под названием «Психология и рынок».

В 1912–1914 гг. Г. Мюнстерберг предложил первую программу хозяйственной психотехники, включающую три раздела.

- 1) задачи, для успешного решения которых являются значимыми психические особенности человека;
- 2) экономические задачи, связанные с особенностями психической деятельности работников и с продуктивностью труда;
- 3) экономические задачи, связанные с направленным воздействием на личность.

Появившийся в начале XX века бихевиоризм сделал попытку стать истинной наукой о поведении человека (что отражено в его названии от английского слова behavior – «поведение»). Это направление определило облик западной психологии, радикально преобразовало всю систему представлений о психике и провозгласило, что предметом психологии является поведение, а не сознание. Девизом бихевиоризма стало понятие о поведении как объективно наблюдаемой системе реакций организма на внешние и внутренние стимулы. Это понятие зародилось в дореволюционной русской науке в трудах И.М. Сеченова (1829–1905), И.П. Павлова (1849–1936) и В.М. Бехтерев (1857–1927). Они вышли на новаторский метод изучения взаимоотношений целостного организма со средой, опираясь на объективные методы, трактуя организм в единстве его внешних (в том числе двигательных) и внутренних (в том числе субъективных) проявлений.

Бихевиоризм (совместно с гештальт-психологией) стал называться – «вторая сила науки о поведении человека».

Вторая мировая война активизировала на западе психологические исследования феноменов группового развития. Сплоченность и боеспособность групп, устойчивость их структуры при действии сил, направленных на разрыв и разрушение внутригрупповых связей, эффективность деятельности групп в зависимости от типа или стиля руководства – все это оказалось предметом экспериментального изучения. Исследования групповых феноменов и характеристик вышли за рамки социальной психологии и стали широко использоваться в организации управления различными участками и структурами бизнеса. Они стали учитываться при решении сложных вопросов подготовки персонала, организации труда и комплектования коллективов малых групп, мотивации труда.

В начале 60-х годов прошлого столетия – считалось, что термин «бихевиоризм» прочно закрепился и используется обычно для описания целого ряда взаимосвязанных теорий в области психологии и социологии. Но, в это же время в западной (преимущественно американской) психологии появилось новое направление, признающее своим главным предметом личность как уникальную целостную систему, которая представляет собой не нечто заранее данное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку.

Это направление – гуманистическая психология, которая первоначально возникла как протест против доминирования бихевиоризма и психоанализа в США, получив название «третьей силы науки о поведении человека». Хотя видный американский пси-

холог и основатель гуманистической психологии А. Маслоу (1908–1970) и другие психологи третьей силы не соглашались с теориями бихевиористов и фрейдистов, они считали, что используемые представителями этих направлений методики, или, как говорят, техники, могут быть полезны. Затем гуманистическая психология сформировалась в самостоятельное течение, в котором в качестве основных предметов анализа выступают высшие ценности, самоактуализация личности, творчество, любовь, свобода, ответственность, автономия, психическое здоровье, межличностное общение.

Так как А. Маслоу фокусировался на изучении «пиковых» переживаний, таких как любовь, креативность, экстаз и мистический опыт, он отчетливо понимал необходимость дальнейшего продвижения науки о поведении человека. И он встал на этот путь – в 1967 году предсказал возникновение школы, которая будет специализироваться на описании и индуцировании изменённых состояний сознания. В этом же году в Менло-Парке (Калифорния, США) он организовал встречу рабочей группы, которая закрепила идею создания новой психологической дисциплины, назвав ее «трансперсональной психологией», которая сейчас считается «четвертой силой науки о поведении человека».

Все выше перечисленные этапы эволюции западной психологии происходили потому, что все это время общество и бизнес в передовых странах, по сути, постоянно делали заказы поведенческим наукам, а затем с успехом использовали их очередные достижения, не умоляя достоинства предыдущих.

И параллельно с этим вот уже более ста лет продолжается поиск новых возможностей в развитии науки о поведении человека дальше, которые ищет парапсихология, давно уже претендующая на звание научной дисциплины. Термин «парапсихология» (происходит от греческого: лара, означающего «около», и психологии) был впервые введен немецким ученым, доктором философии и известным исследователем психики Максом Дессуаром в 1889 году. Термин «парапсихология» в современном значении впервые был использован в 1908 году. В 1911 году Стэнфордский университет стал первым учебным заведением в США, начавшим изучение экстрасенсорного восприятия и психокинеза в лабораторных условиях. Термин «парапсихология» был одобрен и принят сообществом психологов и психофизиологов в 1930 году, что указывало на значительный сдвиг в сторону экспериментальной методологии и академичности исследований. Широкое распространение термин «парапсихология» получил только с 1937 года, после того, как в США вышел в свет первый номер «Журнала парапсихологии». С тех пор и началось исследование феноменов парапсихологии, которое хотя так и не привело до сих пор к окончательным выводам об их природе, механизмах и самом существовании, однако способствовало познанию психологических закономерностей гипноза, идеомоторных актов, субсенсорного восприятия, феноменальной памяти и вычислительных способностей и т. п.

Лабораторные исследования в области парапсихологии проводились на протяжении второй половины XX века и продолжают по сей день в ряде стран мира. В США Фонд Джеймса Рэнди официально гарантирует приз в размере одного миллиона долларов США (если быть точным, то \$ 1112000) любому человеку или группе людей, кто будет в состоянии продемонстрировать любое умение экстрасенсорного, паранормального или сверхъестественного качества в условиях лабораторного контроля, но до сих пор ни один претендент не смог добиться получения этой премии.

В настоящий момент в мире признано, что еще сложно говорить о наличии достоверных работ, которые описывали бы корректно поставленный эксперимент, доказывающий существование парапсихологических явлений (однако, как уже сказано выше, по крайней мере, некоторые эксперименты прошли проверку соответствующих комиссий). В равной

степени сложно говорить и о наличии достоверных исследований, полностью опровергавших все парапсихологические феномены (хотя некоторые из явлений, которые относят к области парапсихологии, нашли свое опровержение).

Тему парапсихологии как области человеческого знания, объединяющей весьма широкий спектр различных явлений, можно считать слишком сложной, не подразумевающей простого однозначного ответа (с точки зрения науки) и требующей беспристрастного научного изучения в будущем. Поэтому сегодня в мире парапсихология рассматривается только как околонукавая область, осуществляющая накопление и анализ информации о парадоксальных явлениях. Некоторые частные методы исследования, которые использовались в парапсихологии, хотя и не раскрывают природы парапсихологических феноменов, однако оказались полезными для психофизиологии и экспериментальной психологии.

И такие исследования продолжаютсЯ. Одновременно с этим в современном понимании парапсихология уже начинает заявлять о себе как о средстве развития личности, так как уже демонстрирует ряд своих возможностей:

- укрепляет психические и духовные силы, повышая тем самым психофизиологическую устойчивость человека и его адаптивные возможности;
- избавляет от предрассудков, комплексов, чувства собственной неполноценности и негативных эмоций, что способствует избавлению от болезней, вызванных психосоматическими причинами;
- представляет собой путь к достижению уверенности в себе, к приобретению моральной и физической жизнеспособности и приводит к позитивной жизненной установке, способствуя самореализации и развитию человека.

Оценка отношения к психологии и к ее использованию в управленческой теории и практике в России за столетний период показывает существенное отличие от мировых тенденций в развитии поведенческих наук. С первых дней после революции репрессивный аппарат обрушивается на тех, кто имел неосторожность, опираясь на психологию, осуждать социальные нововведения большевиков.

После принятия Постановления ЦК ВКП(б) от 4 июля 1936 года и вызванного этим «самороспуска» Всесоюзного общества психотехники и прикладной психофизиологии психология в СССР попадает под запрет, начинает подвергаться гонениям и не развивается вплоть до 1990-х годов, не считая короткого периода хрущевской оттепели. В стране оставались только психиатрия и психотерапия для больных.

Некоторая либерализация тоталитарного режима в годы правления Н. С. Хрущева подвигла управленческие структуры развернуть социально-психологические исследования, охватившие в первую очередь сферу производства, а затем и другие области, но ненадолго.

Нарождавшиеся позитивные тенденции развития психологии в 60-х годах были прерваны идеологической кампанией, развернутой по инициативе ряда академиков вокруг вышедшей в свет в 1969 году книги Ю. А. Левады «Лекции по социологии». Результатом этой кампании явилась травля многих известных социологов и психологов, критика буржуазной социологии, которой, якобы, подвержены советские социологи и психологи. Началась эпоха застоя не только в экономике, но и культуре, духовной жизни общества. Любые попытки реформ, проявления хозяйственной самостоятельности, демократизации общества пресекались беспощадным образом. Дальше психология стала «развиваться» строго в рамках «марксистско-ленинской материалистической философии». В мире появились две психологии: «капиталистическая» и «социалистическая».

Наиболее трагической вехой для отношения к психологии всего общества стало появление в начале 1960-х годов А. М. Снежневского, который в 1962 году стал директором Института психиатрии АМН, где и работал до 1987 года. Признанный правящим слоем

советский психиатр получил известность благодаря его «научной концепции о вялотекущей шизофрении», которая нашла широкое применение при судебно-психиатрических экспертизах диссидентов, заканчивающихся обычно принудительными госпитализациями в специальные психиатрические больницы тюремного типа.

Деление психологии на две – «капиталистическую» и «социалистическую» привело в мировом сообществе к потребности ведения диалога о сосуществовании двух психологии. В конце 1960-х годов западные и советские психологи пришли к лингвистическому компромиссу, который явно не формулировался (этому мешали идеологические разногласия), но был достигнут:

- зарубежная психология изучала поведение, опосредованное психикой;
- советская психология сосредоточила основное свое влияние на психике, проявляющейся и формирующейся в деятельности.

Таким образом, послереволюционные репрессии, гонения на психологов и социологов, последовавшие за запретом психологии в 1936 году, психиатрические инсинуации шестидесятых годов прошлого столетия сформировали крайне негативное и опасливое отношение советского народа к психологии и ее дисциплинам, что продолжает сказываться в отношении к ней современного российского общества, несмотря на произошедшие политические, экономические и социальные изменения.

Сегодня российское общество по отношению к психологии все еще находится под влиянием негативного прошлого и испытывает психофобии (бурное развитие так называемой поп-пси-хологии не в счет, так как она направлена только на обывательское восприятие на основе харизматических подходов типа «хочешь стать счастливым (или богатым, или и то и другое), здоровым, успешным и т. д. – мы вам в этом поможем, естественно быстро, естественно за ваши деньги». Этот деструктивный фактор, не имеющий под собой научную основу, продолжает усугублять негативное отношение к психологии в российском обществе. А истинная наука о поведении человека, развивающаяся в академических стенах «в народ» и «в бизнес» еще не вышла, так как в отличие от передовых экономически развитых стран мира в России на это еще нет заказа ни от общества, ни от бизнеса.

Современная российская психология «новой окраски» еще не появилась. Об этом говорит отсутствие «манифеста», не только определившего теоретические заключения, но широко введенного в практику российских наук, секторов экономики, общества и каждого отдельного человека. Почему? Не способны наши ученые и исследователи? Нет, причина не в этом! Развитие психологии в досоциалистической России, превосходящее зарубежные страны по результатам своих исследований и теоретических разработок, доказало высокую научную и исследовательскую потенцию российских ученых. Причина в отсутствии заказа на это российского общества и российского бизнеса, причина отсутствия которого, в свою очередь, – в ментальности нашего общества, искореженной при социалистическом строе и не способной еще «войти в форму» в течение 25 лет политической неопределенности и экономической нестабильности.

Для визуализации взаимосвязи развития и применения поведенческих наук мы снова использовали диаграмму рисунка 11 из предыдущей главы и нанесли на нее отметки, характеризующие ситуацию с психологией в мире (темно-серый цвет) и в России (светло-серый цвет), что и представлено на рисунке 11. Отображенная нами эволюция использования поведенческих наук в управлении свидетельствует, что в настоящее время в передовых странах мира наука и бизнес задействуют и развивают гуманистическую психологию, конечно же, используя достижения предыдущих этапов развития психологии, в то время как Россия в этом отношении все еще переживает период влияния прошлого.

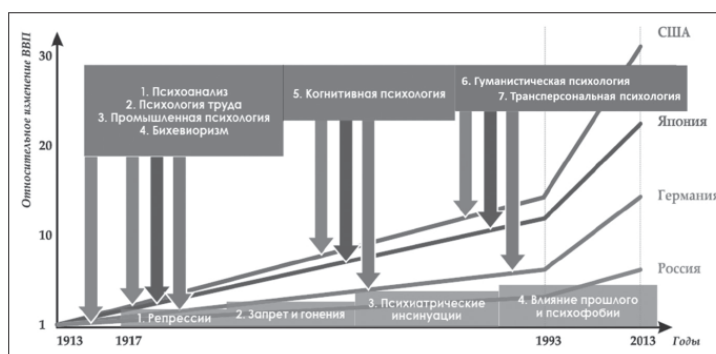


Рис. 11

Исследователи причин отставания российской экономики от мировой указывают на имеющий недостатки социалистический метод хозяйствования, при котором выросло несколько новых поколений. Почему так происходит? Мы это показали при обосновании принятых нами четырех гипотез. В поиске их подтверждения мы с помощью пяти функций философии пришли к пониманию причинно-следственных связей того, что происходило в столетний период в российской экономике. Сделать это получилось легко, потому что мы искали только то и именно то, чего в отличие от других стран в нашей стране в области управления не делается / не имеется или то, что в отличие от других стран в нашей стране в области управления делается по-своему/имеется свое.

В качестве выводов к этой части важного для отечественной экономики исследования мы даем производственному менеджменту рекомендации, которые важны даже в условиях той ментальности страны, государства и общества, которая сегодня есть. Чтобы что-то изменить во внешнем мире, нужно начать с себя.

Начните управлять изменениями, используя следующие три обязанности философии – три ее функции:

- мотивирующую функцию, дающую возможность осознать, что критерием выбора тех или иных проблем является их значение для метафизики – теоретического разума, который задает устойчивые исследовательские ориентиры, выступая программой будущего развития;
- интерпретирующе-коммуникативную функцию, позволяющую выделить главное в совместной проблеме и наладить полноценное сотрудничество;
- ценностно-этическую функцию, дающую возможность осознать смысл включенности в область осуществляемой практической деятельности, увидеть его ценность, чувствовать и признавать эту ценность даже если она в настоящее время не коррелирует с ценностями, декларируемыми и пропагандируемыми государством сознательно или устанавливаемыми им обществом на подсознательном уровне.

Проделав это, вы увидите и поймете – главная причина того, что все усилия по получению эффекта от внедрения управленческих инноваций не дают результата не только потому, что нет еще психологической готовности к этому, но еще и потому, что консультанты, внедрявшие управленческие инновации в организациях, не получивших ожидаемого результата, действовали, не опираясь на научную основу, как в управлении, так и в психологии. А таких было большинство – они не только не учитывали предшествующий опыт человечества в области совершенствования управления, но и не учитывали нашего колоссального отставания в практическом использовании мировых достижений в науке о поведении человека. Что это – менталитет множества отдельных людей или ментальность общества?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.