00:00 Артем Богач – Доброе время суток, уважаемые зрители. Мы продолжаем цикл передач о технологии управления, которые веду я, Артем Богач. Сегодня наша передача посвящена лидерству и харизме. И сегодня у нас в гостях известный в России эксперт по лидерству Радислав Гандапас. Здравствуйте Радислав.

00:20 Радислав Гандапас - Здравствуйте. Здравствуйте Артем и все, кто нас слышит и видит.

00:22 Артем Богач - Радислав, расскажите, пожалуйста, что Вы вкладываете в понятие лидерство? Что это такое? Есть очень много различных понятий, интересна Ваша трактовка.

00:32 Радислав Гандапас - Есть много определений, интересно, что категория «время», например, всем понятная и очевидная, не имеет четкого внятного определения. Есть масса определений, которые мало что дают и не проясняют вопрос. Так лидерство, если мы заглянем в Википедию, в другие словари, мы увидим определение, которое никак не проясняют, что это такое, но мы же видим человека и говорим: «У него есть вот это «лидер», «А это не лидер».

00:56 Артем Богач - Да, и как-то это часто бывает на уровне ощущений.

01:00 Радислав Гандапас - Я для себя выбрал емкое, немного шутливое определение, как базовое лидерство. Это не когда ты ведешь за собой, лидерство – это когда тебя в спину не толкают. И, правда, Вы знаете, в наше время лидерство – это не обязательно не как компетенция человека, управляющего группой, ведущего за собой группу. Оно сегодня необходимо на самых разных позициях, и требуется от людей, которым никто не подчинен, которые никем не командуют, но если нет лидерства, они не могут выполнять эту работу. Предположим, дизайнер, казалось бы, профессия далекая от лидерства, но дизайнер – это фирма в себе, это компания в себе, никто не может его контролировать. Вы подойдете к дизайнеру и спросите: «На каком этапе у тебя работа?». Он скажет: «Ну, идет», а ты скажешь: «На сколько процентов она выполнена?» - неизвестно. Его осенит через секунду или не осенит никогда. Насколько он продвинулся? – Неизвестно, неизмеримо. Он сам ведет себя по этому проекту. «Но ты закончишь вовремя?» - «Я закончу вовремя», - говорит он ответственно, потому что лидерство ему не чуждо. И понятно, что менеджер, управленец не могу не быть лидером.

02:07 Артем Богач - Вы думаете, что руководитель обязан быть лидером.

02:09 Радислав Гандапас - Да, но тут есть один нюанс. В русском языке очень интересная вещь происходит с лидерством: многие люди путают понятия, из-за этого возникает странная реакция на фразы, типа «Научиться лидерству», потому что в их представлении «лидерство» – это «опережать». Лидерство – это опережать других. А мы говорим о лидерстве внутреннем, о лидерстве как стадии жизни, которая позволяет человеку добиваться больших успехов, полнее реализовать себя и повлиять на группу, которая ищет себе лидера, ищет человека, который мог бы возглавить, показать пример, повести за собой. Хотя третье не обязательно для современного лидера.

02:53 Артем Богач - То есть лидеру не обязательно вести за собой людей.

02:54 Радислав Гандапас - Лидеру не обязательно и зачастую это не нужно, не важно, и ни к чему. Дело в том, что для решения некоторых задач нужны групповые усилия, лидер объединяет вокруг себя людей, известным образом их мотивирует, обозначает цели и вступает с ними в некие контрактные отношения, формально или неформально выраженные. Они получают безопасность, комфорт, деньги, возможность развиваться, возможность избежать ответственности в случае неудач, он принимает все это на себя, а они принимают на себя работу. Он принимает на себя ответственность, а они принимают на себя работу. Но есть задачи, для которых не нужны группы. Например, способность человека, выбрав для себя здоровый образ жизни, придерживаться его, это не что иное, как проявление лидерства, как бы это ни звучало странно, казалось бы.

03:44 Артем Богач - То есть лидерство внутри себя, да? Лидерство для себя самого.

03:48 Радислав Гандапас - Лидер, внутреннее лидерство, когда человек может сказать себе «нет».

03:52 Артем Богач - То есть когда человек может себя ограничить, поставить себе какие-то рамки?

03:55 Радислав Гандапас - Человек сказал: «Я выбираю здоровый образ жизни. Я буду стараться придерживаться тех вещей, которые приносят мне пользу, и буду избегать тех вещей, которые приносят мне вред». И вот ему подносят бифштекс аппетитный в полдевятого, но съесть бифштекс за полтора часа, два часа до отхода ко сну, это, наверное, не то, что называется здоровым образом жизни. Если ты можешь сказать нет. Понятно, что это и воля, это и твердость характера.

04:22 Артем Богач – Воля, самодисциплина.

04:24 Радислав Гандапас - Это те же самые компоненты, лидерство без этого невозможно. Лидер – это человек, который может вести себя. Это в первую очередь.

04:30 Артем Богач - Из этого рождается.

04:32 Радислав Гандапас - А если он сам себе не хозяин, группа за ним не пойдет. Если он не хозяин своим эмоциям, лидер может быть вспыльчив, но он в любой момент может прекратить вспышку.

04:42 Артем Богач - Он опять же управляет собой.

04:42 Радислав Гандапас - А может себя сам разогнать и возбудить себя в нужной ситуации, когда он понимает, вот здесь нужен какой-то накал, напор, у кого-то публичные выступления мотивирующие или кому-то нужно устроить разнос. Оставаясь внутренне спокойным, он может возбудить в себе это чувство, может остановить в любой момент, он хозяин своим эмоциям, своей жизни, своим навыкам.

05:05 Артем Богач - И, соответственно, отсюда все и проистекает, опять же, изнутри самого себя. Радислав, скажите, различают какие-то различные виды лидерства? Говоря о ситуативном, эмоциональном, целенаправленном, аутентичном и каких-то еще много-много различных категорий.

05:23 Радислав Гандапас - Нужно понимать, это не разновидности, они не отличаются между собой, это просто различные аспекты проявления.

05:28 Артем Богач - То есть это просто проявления одного и того же.

05:30 Радислав Гандапас - Да. Ситуативное лидерство – когда человек, не занимающий лидерской позиции, никогда, в общем-то, это от него не требовалось, в определенной ситуации становится лидером группы для решения какой-то задачи, обозначенной четко во времени. Причем ситуационное или ситуативное лидерство иногда возникает спонтанно, оно не планировалось, просто сложилась ситуация, при которой никто не готов взять на себя ответственность.

05:53 Артем Богач - Появляется человек, который на себя берет.

05:56 Радислав Гандапас - Да, я в таких случаях люблю вспоминать историю, которая «вспышка лидерства». Тогда некий системный администратор накопил деньжат и со своей девушкой поехал в Турцию, в отель. И как оказалось, по дороге из аэропорта в гостиницу, отдых не будет соответствовать тому, что ему обещали: отель будет на одну звезду меньше, вид будет не на море совершенно и не первая береговая линия, и так далее, и так далее. Такие вещи происходили десяток лет назад, сплошь и рядом турагенства обманывали туристов. И все сидят, обсуждают это, все недовольные ворчат, и никто не делает ничего, чтобы изменить ситуацию. Вот, кстати, лидерство, это когда ситуация не устраивает, выбор лидера – менять ситуацию. Остальные выбирают меняться под ситуацию или избегать этой ситуации, или вообще принимать эту ситуацию. Лидер выбирает менять ситуацию. Поскольку он с девушкой, поскольку он имел некие романтические фантазии на тему этой поездки, поскольку он копил деньги, для него это существенная сумма, он встал и потребовал немедленно от гида, потребовал остановить автобус.

06:59 Артем Богач - Проявить свое лидерское начало.

07:00 Радислав Гандапас - И как только он сказал: «Стоп! Так не пойдет!», сразу получил поддержку группы. Так бывает иногда, группа готова, но нет лидера, появляется лидер, и группа начинает реализовывать общую цель. Он задал вектор и он персонифицировал ответственность, он взял ее на себя. Потому что когда потом в полиции будут разбираться, гид на него покажет пальцем: «Это он остановил автобус».

07:20 Артем Богач - Так и есть.

07:21 Радислав Гандапас - А все остальные останутся серой размытой массой. Он поднял бунт, группа поддержала его, и они потребовали, им дали отель пять звезд, им дали вид, все, что обещали.

07:31 Артем Богач - Все получилось.

07:33 Радислав Гандапас - А группа в течение всей поездки, они все ходили к нему за советом, без него не обходилась ни одна вечеринка, пирушка, он был всеми уважаемый.

07:41 Артем Богач - Стал звездой.

07:42 Радислав Гандапас - Да, он стал звездой. Но при этом знаете, что забавно, к нему бегали за советом, а он был первый раз в жизни за границей. Единственный из всей группы он впервые поехал заграницу, а выглядел так, как будто он был эксперт по туризму.

07:52 Артем Богач - Потому что себя так проявил.

07:54 Радислав Гандапас - Да.

07:54 Артем Богач - И часто же так бывает, что человек лидер, ему дополнительно приписывают качества, свойства.

07:58 Радислав Гандапас - Приписывают. Вот вы говорите харизма. Харизма – это не что иное, как.

08:03 Артем Богач - Да, это как раз следующий вопрос про харизму.

08:05 Радислав Гандапас - Приписывание сверхкачеств. Как человек, работавший с людьми весьма известными, публичными и статусными, безусловно, харизматичными, я должен сказать, что харизма, конечно, – это только эффект, как отражение в зеркале, это не сам человек. Он что-то может, но, по сути, он со своими слабостями.

08:28 Артем Богач - Понятно, что это обычный человек, в любом случае он обычный.

08:31 Радислав Гандапас - Я вообще затрудняюсь оперировать таким понятием как «обычный человек». Но в этом смысле он обычный человек, он обычный, но у него есть какие-то жизненные цели, задачи, умения, возможности. Но все-таки в значительной степени его окружение приписывает те вещи, которых у него нет, и гипертрофирует имеющиеся. Это важно для группы, для группы важно быть ведомой исключительным человеком, и лидер не должен развеивать этих иллюзий. Более того, он должен им соответствовать, это выбор лидера, это прекрасная возможность совершенствоваться бесконечно – ожидания группы всегда выше твоих возможностей. И тебе нужно постоянно держать себя в тонусе, соответствовать и превосходить эти ожидания группы. И я знаю людей, которые, только обретя власть, начинали работать над собой и достигали необычайных высот, да ладно там финансовых или политических, не важно, огромных высот в совершенствовании себя. Это тренинг длиною в жизнь. Лидерство – это тренинг длиною в жизнь. И поэтому люди от власти не отказываются добровольно, потому что это тонус, это то, что подгоняет, это то, что заставляет землю гореть под ногами.

09:40 Артем Богач - Получается, что люди получили власть и тем самым начали себя развивать, благодаря обретению этой власти.

09:46 Радислав Гандапас - Осознанно или неосознанно, Вы знаете, многие из них приходят к мысли, что им необходим коуч, им нужен тренинг, им нужен консультант, потому что они не очень понимают как это, они понимают задачу, они не понимают как к ней прийти. Они видят себя, какими они хотели бы быть, но они не знают, как это достичь, какие есть инструменты. Они нанимают коуча, который позволяет им серьезными темпами продвигаться на пути к самосовершенствованию. Самосовершенствование – это такой осознанный запрос лидера, это часть его потребности. Самосовершенствование.

10:16 Артем Богач - Радислав, затронули тему харизмы, все-таки, что же это такое? И даже говорят, что есть харизматичный лидер, вот такой харизматик или харизмат, называют. Что отличает этих людей, то есть из чего состоит эта харизма?

10:30 Радислав Гандапас - Не из чего, это такие же люди, как все мы и более того какой-нибудь человек может быть харизматичным для одной группы и совершенно нехаризматичным для другой. Харизма – это эффект, харизма – это не свойство личности. Если бы это было свойство личности, то эта личность везде проявляла бы ее. Но поскольку, повторю, это в одних группах проявляется, в других не проявляется.

10:50 Артем Богач - Получается, что ее нельзя создать у себя. Либо можно какими-то способами? Например, созданием мифов определенных, чего-то такого, чтобы окружить себя этим ореолом.

11:00 Радислав Гандапас - Можно создать эффект.

11:02 Артем Богач - Создать этот эффект.

11:04 Радислав Гандапас - Всерьез заниматься наращиванием харизмы, Вы знаете, это, мне кажется, к доктору лучше сначала сходить. Я всегда на своих тренингах людей снимаю эту порчу, не надо растить у себя харизму, ради бога. Делайте хорошо свое дело, принимайте на себя ответственность, начинайте амбициозные проекты, мотивируйте людей, помогайте им, наставляйте. Не нужно наращивать харизму, они вас оценят как харизматика, пойдут за вами на край земли. Но если они не оценят вас как харизматика, вы станете просто эффективным лидером, эффективным менеджером. Не запаривайтесь харизмой, запаривайтесь эффективностью, запаривайтесь постоянным совершенствованием показателей, запаривайтесь качеством жизни, удовольствием от жизни, от самоотдачи, от реализации вчера еще, о чем вы еще не фантазировали, даже не думали.

12:02 Артем Богач - То есть, если мы будем ставить цели, если мы будем их достигать, будем воплощать свои мечты, то мы и будем производить это впечатление.

12:10 Радислав Гандапас - Или да, или нет. Или да, или нет, это не важно. Зависит от значительной степени людей, потому что, если вы лидер в рекламном агентстве, совершенно не факт, что для этих развитых, образованных, продвинутых людей такое понятие как харизма вообще что-то значит. Но они вас будут уважать, пока вы будете профессионалом высокого уровня, пока Вы будете разбираться в теме, пока вы будете компетентны. А если вы будете выступать с вдохновляющими речами, совершенно не факт, что вас оценят высоко, вы будете смешным в их глазах. Но если вы дирижер оркестра, вы можете иметь харизматический эффект, режиссер театра, если вы директор завода. Зависит от среды, в которой это реализуется.

12:48 Артем Богач - Понятно.

12:49 Радислав Гандапас - Но повторю, я бы всерьез не занимался бы развитием харизмы.

12:52 Артем Богач - Если не брать харизму, а брать лидерские качества, каким образом их развить у себя? Как стать лидером, если человек лидером не является, но очень хочет им быть?

13:03 Радислав Гандапас - Я бы сказал так: мы используем два слова для одного и того же явления – взрослость. Лидер – это взрослый человек. Человек инфантильный, он не лидер. Но граница между лидером и не лидером проходит не между людьми, она проходит внутри нас. И внутри нас живет ребенок, который хочет , чтобы о нем заботились, который хочет ни за что не отвечать, который хочет избежать ответственности, который развлекаться и отдыхать. Развлекаться и отдыхать. И в нас живет взрослый, который хочет, который полноту жизни ощущает, когда на нем лежит груз ответственности, который хочет постоянного движения вперед и не останавливается на достигнутом, который зажигается от масштабных целей, который способен работать, если нужно способен работать без устали за пределом возможности. Эти две особи сочетаются в нас. Но просто в одних превалирует ребенок, и они выбирают такую работу, где ни за что не отвечаешь, получаешь маленько, но и работаешь маленько. И ты размыт, как в серой массе, размыт и неузнаваем. Это удобно, для ребенка очень выигрышная вещь. И где постоянные корпоративки, всякие мотивирующие мероприятия, где тобой занимаются, где о тебе заботятся, платят тебе, даже если ты не работаешь, а сопливишь дома. Лидеру никто не платит, он сопливит за свой счет дома. А ему это удобно, вот он проявляет себя как ребенок и он всю жизнь может прожит, он может детей родить.

14:29 Артем Богач - И остаться до конца своей жизни ребенком.

14:31 Радислав Гандапас - Да, до конца своей жизни ребенком. Это то, что мы называет не лидер. Лидер – это человек, который готов принять ответственность на себя, как отец в семье, причем в каком возрасте это проявляется не понятно. Это может в двенадцать лет возникнуть. Но это не значит, что у человека фатально переключился тумблер, все лидер, взрослый навсегда – нет же.

14:49 Артем Богач - То есть он может опять вернуться в детство.

14:50 Радислав Гандапас - Может вернуться, более того, в течение суток может быть несколько переключений. Ведь это известная игра между мужем и женой, когда жена вдруг начинает развивать в себе ребенка, муж начинает о ней заботиться, как бы взрослый, он включает папу, она включает дочку или даже внучку. Игра может продолжаться какое-то время. Потом муж прихворал, он начинает драматизировать: «Ой, тридцать семь и четыре! Батюшки! Ты сможешь сама воспитать детей одна без меня?». Он начинает валяться на диване, он начинает о нем заботиться. У нас есть эта потребность побыть ребенком, другое, если эта потребность реализуется в течение всего времени. По возрасту уже взрослый, а по поведению – ребенок, из таких, конечно, лидеры не получаются.

14:32 Артем Богач - Если человек хочет воспитать в себе лидера и лидером стать, что ему нужно делать? Дайте несколько рекомендаций простых, с чего начинать?

15:42 Радислав Гандапас - Простая вещь: проявлять инициативу, принимать на себя ответственность постепенно все больше и больше. А человек, который делает собственный бизнес, он неизбежно становится на этот путь, потому что начать свой бизнес и проявить инициативу, и принять на себя ответственность – это уже автоматически происходит. Если вы работаете в компании и у вас есть определенное направление, проявите инициативу, посмотрите, что не так, что можно изменить, выступите, если вы не имеете полномочия это изменить без санкции руководителя, выступите с инициативой перед руководителем. Руководитель скажет: «Нет, все нормально работает, иди, не морочь голову», что нужно сделать? «Вот, не прокатило» - детский поступок. Не прокатило? - Зайди с другой стороны, попытайся убедить его соратников так, чтобы они стали его убеждать. Пойди второй раз, третий, на четвертый он сдастся. Он подумает: «Если он так настойчив, наверное, действительно там надо что-то менять». Если он не понимает язык презентации с документами, пусть поймет язык эмоций. Пусть поймет язык западного примера, найдите его. И он скажет: «Ладно, делай как хочешь, отстань уже, заколебал. Делай как хочешь, но смотри, если станет хуже, ты ответишь». Да, ты принял ответственность на себя, все, индекс лидерства у тебя вырос. Иди и делай, совершенствуй существующее, расширяй границы, иди дальше, дальше набирай больше-больше ответственности, проявляй больше-больше инициативы. Все, вектор растет.

17:00 Артем Богач - Больше инициативы, больше ответственности.

17:02 Радислав Гандапас - Да, если мы построим такую инициативу и ответственность, то путь лидера это этот вектор под сорок пять градусов. Рост инициативы, рост ответственности. Это, конечно, не все, все к этому не сводится. У меня тренинг «Крест лидера», целый день обсуждаем аспекты лидерства, но в целом это очень интересная тема и очень важная для человека.

17:22 Артем Богач - Действительно очень интересная, очень важная, поэтому мы ее затронули. И с одной стороны понятно, что больше инициативы и больше ответственности. Но как это может проявляться у человека? Какие конкретные действия ему совершать?

17:39 Радислав Гандапас - Вы знаете, начинается все с мелочей. Человек идет и видит, что рядом с урной лежит скомканная бумажка. «Непорядок», - говорит. Это не его бумажка, это не его урна, это его город. Он поднимается и бросает эту бумажку в урну. И если он стыдливо оглядывается по сторонам, никто ли не видел, это в нем ребенок заговорил, ребенок, который так заинтересован в мнении о себе, которому важно пантоваться, производить впечатление и важно, чтобы никто не увидел, как он бросил. А он бумажку бросил и даже не подумал ничего. Непорядок. Он принял на себя инициативу, он принял на себя ответственность, мало ли кто что скажет.

18:18 Артем Богач - Начинаться может вот все с таких мелочей.

19:19 Радислав Гандапас – Оно ни начинается, ни кончается этим, эти вещи, он решает, что в стране нужно в целом изменить строй, и в то же время бумажку нужно поднять. Это явление одного порядка. Он видит непорядок, надо порядок навести, проявить инициативу. Дело другое, что у людей очень по-разному представления о порядке могут расходиться.

18:39 Артем Богач - Да, совершенно кардинально.

18:40 Радислав Гандапас - Мы знаем опыт Гитлера, да? Он тоже посмотрел на нас и сказал: «Так, непорядок, сейчас будет порядок». И стал в урны пихать, в газовые камеры да в печки народ пачками. Потому что непорядок – мятые бумажки лежат, надо их сжечь. Вот. Тоже проявление лидерства. Если мы перестанем оценивать с позиции «хорошо-плохо», то фактически проявление лидерства. Мотив то главный какой? – Непорядок. Нужно проявить инициативу.

19:12 Артем Богач - Как я слышал то, что лидерство может начинаться, даже Вы сами вначале нашей беседы об этом сказали, что даже если, например, человек решит вести здоровый образ жизни и, скажем, делает зарядку по утрам, и начинает свой день с того, что будет выпивать стакан воды, например, и это возведет в ранг какой-то дисциплины для себя, то уже этим способом он начнет развивать свое лидерское начало. То есть даже с этого.

19:40 Радислав Гандапас - Даже с этого. Да. Он начинает быть ответственным за самого себя. Он начинает отвечать за самого себя. Он становится хозяином самому себе. Это самая сложная вещь. Очень многие люди становятся хозяевами другим людям, а себе не хозяева. Они от ребенка почувствовали запах табака. «Ты чего, курил? А ну-ка!». А сами то сколько лет тоже говорят: «Надо бросать, что-то я себя не так чувствую», и не могут бросить, а ребенка заставили.

20:09 Артем Богач - Надо стать хозяином самому себе, управлять собой, своей жизнью. И после этого, наверное, у нас появляется и внутреннее право управлять другими людьми. Наверное, и люди начинают это чувствовать.

20:20 Радислав Гандапас - Люди это начинают чувствовать.

20:22 Артем Богач - И тоже идут за нами.

20:23 Радислав Гандапас - Да. Только в этом случае, только в этом.

20:26 Артем Богач - Хорошо.

20:26 Радислав Гандапас - И дети, и подчиненные, и народы.

20:29 Артем Богач - Спасибо, Радислав, за такое интересное интервью. Спасибо. До свидания.

20:36 Радислав Гандапас - До свидания.

20:37 Артем Богач - У нас в гостях был Радислав Гандапас, эксперт в области лидерства, который нам рассказал о том, что в первую очередь нужно брать ответственность, быть активными. И в первую очередь стать хозяевами самим себе.

На этом наша передача заканчивается. С вами был я, Артем Богач. До свидания. Да прибудет с вами богатство.