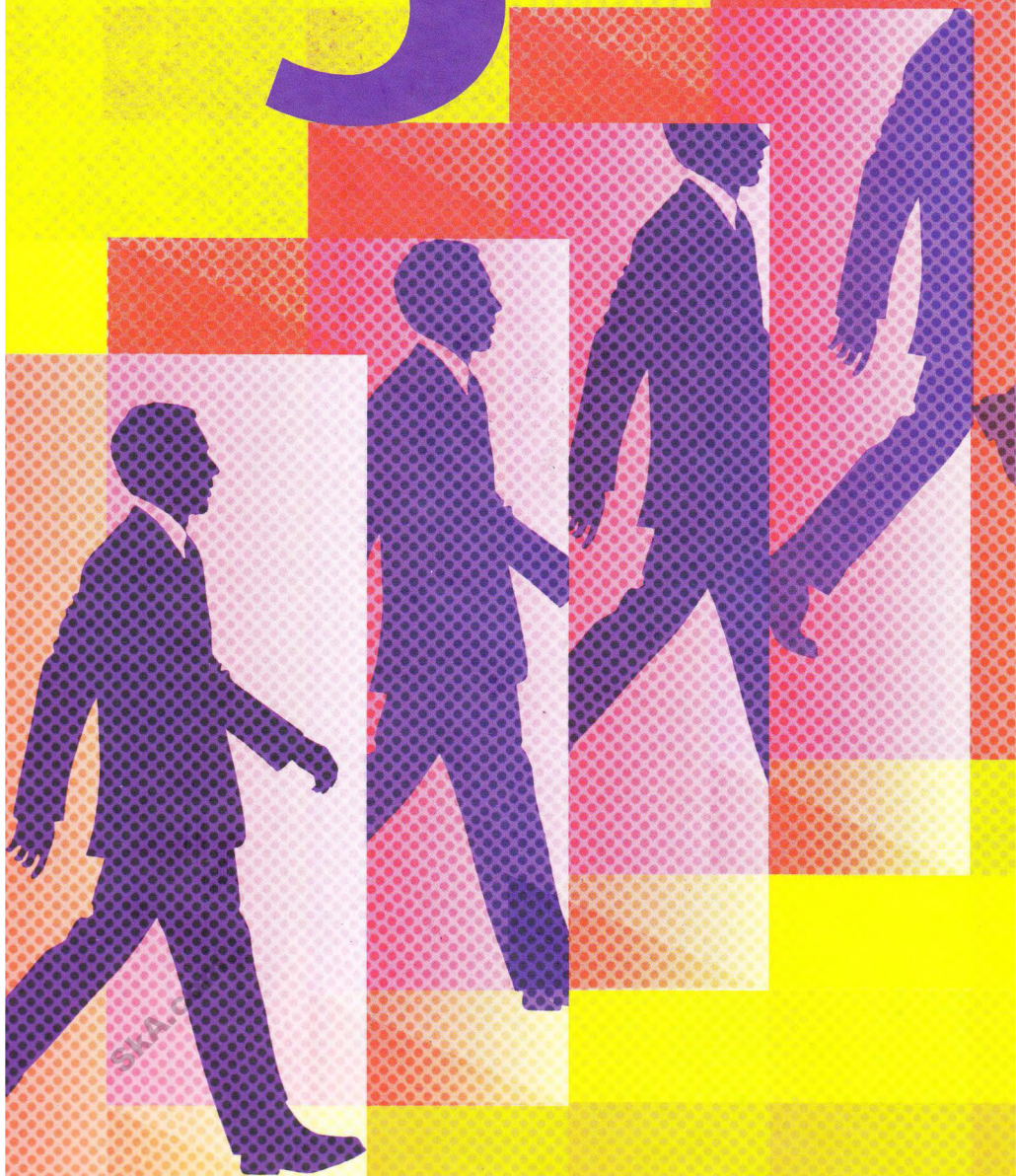


Скотт Кэмпбелл
Эллен Самиек

5 граней лидерства



Оглавление

Предисловие	9
Введение	13

Часть I. Что такое эффективное лидерство

Глава 1. У вас есть только молоток	41
Глава 2. Требуется сборка	69
Глава 3. Когда не хватает нескольких элементов	109

Часть II. Глубокий анализ собственных качеств

Глава 4. Что такое лидерские качества.	129
Глава 5. Как выбрать наиболее подходящий для вас подход к лидерству.....	157

Часть III. Определение динамики контекста

Глава 6. Какого цвета ваши очки?	181
Глава 7. Как сделать зрение идеальным	203

Часть IV. Максимально эффективное использование сильных лидерских качеств

Глава 8. Как хорошее сделать еще лучше	237
Глава 9. Вам не придется прыгать через пропасть	255
Эпилог	274
От авторов	276

Библиография	278
Приложение А. Широкое распространение директивного стиля лидерства	284
Приложение Б. Различия между руководством и лидерством.....	287
Приложение В. Рекомендованные формальные методики оценки лидерских качеств	289

Предисловие

В наши дни лидерство — это товар, пользующийся большим спросом.

Террористические акты 11 сентября 2001 года, война и болезненное состояние экономики — все эти события выдвинули на первый план вопросы эффективного лидерства и четко обозначили его ключевую роль. Освещение в средствах массовой информации краха таких компаний, как Enron и Worldcom, разрушенных собственными финансовыми махинациями, сфокусировало внимание общественности на катастрофических последствиях неэтичного и неэффективного лидерства. Даже беглый просмотр книг и журналов по бизнесу свидетельствует о том, что значительное количество опубликованных в них материалов посвящено этому важному вопросу.

Лидерство — это тоже большой бизнес. Североамериканские компании ежегодно выделяют миллионы долларов на внедрение программ развития навыков лидерства. Продолжают пользоваться огромной популярностью программы MBA. Появилось новое, быстро развивающееся направление развития навыков лидерства — коучинг в лидерстве. Тысячи специалистов имеют лицензии на осуществление деятельности в качестве коучей по развитию навыков лидерства, и еще больше — занимаются коучингом без членства в каких бы то ни было официальных коучинговых организациях.

Учитывая тот факт, что так много времени, внимания и денег тратится на развитие навыков лидерства, можно было бы предположить, что современные бизнес-лидеры демонстрируют высшую степень эффективности руководства.

Однако на самом деле ситуация обстоит совсем не так. Результаты ряда опросов, проведенных недавно в средних и крупных компаниях, свидетельствуют о наличии обширного вакуума в плане эффективности лидерства во всех секторах экономики — частном, государственном и некоммерческом.

Что же происходит в действительности?

Существует две основные причины низкой эффективности лидерства. Первая причина — это широко распространенное неправильное понимание природы лидерства. Вторая — это недостаток методик развития навыков лидерства.

В этой книге не только дается анализ обеих проблем, но и предлагаются столь необходимые практические способы их решения.

Во введении рассматривается широко распространенное среди руководителей компаний заблуждение, будто существует один самый лучший подход к лидерству, применимый во всех без исключения ситуациях, а так же приводятся три случая из реальной жизни, на примере которых показана опасность такого заблуждения, и в противовес выдвинута идея о том, что эффективное лидерство требует применения разных подходов к лидерству в разных ситуациях.

Все четыре части книги построены таким образом, чтобы помочь читателю научиться применять именно тот подход к лидерству, который соответствует его текущему контексту. В части первой представлена новая действенная модель эффективного лидерства и дано подробное описание пяти подходов к лидерству (которые мы называем гранями или измерениями лидерства), необходимых руководителям для того, чтобы справляться со сложными деловыми ситуациями, с которыми они сталкиваются в настоящее время. Еще более важно то, что главы этой части знакомят лидеров (честолюбивых лидеров) с практическим методом *максимально эффективного использования сильных качеств, которыми они уже обладают*, в процессе применения всех пяти подходов к лидерству.

В части второй книги изложены принципы применения модели пятигранного лидерства, в частности, представлено описание поэтапного процесса углубления самосознания лидера по двум важным направлениям: 1) уникальный набор свойственных лидеру сильных лидерских качеств; 2) подходы к лидерству, которые больше всего соответствуют естественным наклонностям лидера.

Часть третья посвящена вопросу идентификации текущего контекста лидерства и определения подходов к лидерству, наиболее уместных в соответствующем контексте. Сначала в этой части книги анализируются две самые серьезные проблемы, с которыми сталкиваются руководители, пытаясь определить контекст лидерства. Затем дается обзор семи наиболее распространенных бизнес-контекстов, а также

тех подходов к лидерству, применение которых наиболее уместно в каждом из них, и описывается процедура, с помощью которой лидер может определить, какому из семи контекстов соответствует его конкретная ситуация.

Заключительная, четвертая, часть помогает читателю закрепить знания, полученные в ходе чтения книги, и освоить практические стратегии применения наиболее уместных в конкретном контексте подходов к лидерству. В этой части книги описаны методы улучшения и без того хорошего соответствия между сильными качествами, свойственными лидеру, и теми подходами к лидерству, которые ему необходимо применить, после чего рассматривается проблема преодоления любого разрыва между свойственными лидеру сильными качествами и теми подходами к лидерству, которых требует ситуация.

Красной нитью через всю книгу проходит мысль о том, что лидер должен уметь пользоваться теми сильными качествами, которыми он уже обладает, а не бороться со своими слабостями. Это намного более эффективный, быстрый и приятный метод развития навыков лидерства по сравнению с традиционными методами.

Итак, начнем наше путешествие с анализа и развенчания мифа о том, что один подход к лидерству применим во всех возможных ситуациях.

Введение

Нас вводят в заблуждение?

Во введении ставится под сомнение общепринятая практика использования одного подхода к лидерству во всех возможных ситуациях.

Лидерство вне кризиса

Не принимайте никаких стереотипов. Не гоняйтесь ни за какими модными веяниями в сфере менеджмента. Сама ситуация определяет, какой подход больше всего приемлем для выполнения миссии команды.

Колин Пауэлл, бывший государственный секретарь США

Кого вы считаете в высшей степени эффективным лидером? Рудольфа Джулиани? Хороший выбор, если учесть его незаурядную реакцию на трагедию, разыгравшуюся 11 сентября 2001 года, и на вызов, который ему был тогда брошен. Джека Уэлча? Безусловно, работая в GE в 1990-х годах, он показал себя превосходным специалистом. Возможно, вы сделали выбор в пользу Лу Герстнера-младшего — за то, что ему удалось в корне изменить ситуацию в огромной компании IBM, оказавшейся на грани развала. Эти три человека написали ставшие бестселлерами книги, в которых отразили свои подвиги и успехи, а также изложили философские рассуждения о лидерстве. Средства массовой информации уделяют большое внимание этим людям — о них пишут многочисленные статьи, у них часто берут интервью. Кроме того, эти люди получили огромное признание и славу за осуществление эффективного руководства в чрезвычайно трудных условиях.

Тот факт, что этих трех лидеров воспринимают как героев, подтверждает наличие более широкой тенденции в деловом мире и в средствах массовой информации. Видные лидеры изображаются в большинстве случаев как люди, которые ведут себя по-геройски в экстремальных ситуациях. В эту схему вписывается также и пример

таких выдающихся личностей, как Александр Македонский, Уинстон Черчилль, Абрахам Линкольн, Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Буш и Колин Пауэлл. Людям нравится хорошая история, наполненная глубоким драматизмом и мужественной борьбой со всяческими препятствиями и триумфальным финалом. Легендарные герои, преодолевающие жесточайшие кризисы, как нельзя лучше вписываются в эту модель.

Истории о таких людях могут стать увлекательным чтением (и на какое-то время могут вызвать у читателя воодушевление). Однако они не оказывают практически никакой помощи лидерам, которые заняты поиском способов решения реальных проблем. На самом деле такие истории даже вводят людей в заблуждение, и происходит это по двум причинам: во-первых, в них игнорируется тот факт, что большинству бизнес-лидеров не приходится действовать в условиях глубокого кризиса; во-вторых, в жизни некоторых из этих героев были и моменты, которые никак нельзя назвать героическими.

Джеймс О'Тул — профессор Университета Южной Калифорнии, занимающийся научными исследованиями в Центре эффективной работы организаций при бизнес-школе Маршалла. В интервью журналу Newsweek Джеймс О'Тул высказал такое мнение по поводу прочитанной им истории о Рудольфе Джулиани.

Смысл истории заключался в следующем: сейчас миру необходимы лидеры, а не менеджеры; руководители компаний должны видеть в действиях Джулиани пример того самого действенного лидерства, в котором мы так нуждаемся. Думаю, это неверно во многих отношениях. *Большинство американских компаний функционирует не в условиях кризиса**. В результате террористических актов, разрушивших Всемирный торговый центр, пострадала только небольшая горстка компаний. Когда общая культура ведения бизнеса описывается так, будто все компании работают в условиях кризиса, аналогичного тому, который довелось пережить Нью-Йорку, это, с одной стороны, приуменьшает трагедию, случившуюся в Нью-Йорке, а с другой — слишком преувеличивает проблемы, существующие в корпорациях [1].

Героические истории о лидерах как о доблестных кризис-менеджерах не отображают повседневной реальности, в условиях которой работает большинство руководителей. Кроме того, в этих историях игнорируется тот факт, что эти же лидеры порой с трудом справлялись со своими

* Курсив авт.

задачами до наступления кризисной ситуации, или потерпели полное фиаско как руководители по окончании кризиса. Методы руководства, приемлемые в условиях кризиса, обычно оказываются неэффективными и даже деструктивными в других обстоятельствах. Деятельность Уинстона Черчилля — яркий пример этому утверждению. Будучи сильным лидером в годы Второй мировой войны, он не справился со своей задачей в мирное время из-за того, что не смог адаптировать свой авторитарный стиль лидерства к новой реальности.

Не удивительно, что некоторые люди, пытающиеся улучшить свои навыки лидерства, бросаются иногда на поиски некоего чудодейственного средства — единственного подхода к лидерству, который гарантированно работает во всех возможных ситуациях. Они читают о лидерах-служителях, о стратегическом лидерстве, о визионерском лидерстве, о *лидерах-наставниках*, о *лидерах-командирах* — и фокусируют свое внимание на том подходе к лидерству, который наиболее приемлем для них самих.

Утверждение, будто успешные лидеры действуют одинаково при любых обстоятельствах, не соответствует действительности. На самом деле строгое следование только одному стилю лидерства — это кратчайший путь к тому, чтобы потерять статус лидера.

Ниже представлен краткий анализ деятельности трех лидеров, совершенно не похожих друг на друга. Рудольф Джулиани стал настоящей иконой, продемонстрировав безупречный стиль лидерства в один памятный трагический момент. Президент Джимми Картер потерпел неудачу, придерживаясь методов антикризисного управления, которые оказались неуместными при отсутствии кризиса. Сэр Эрнест Шеклтон — исследователь Антарктики, который фактически спас жизнь всех членов своей команды благодаря гибкому, адаптивному стилю лидерства.

Момент Джулиани

11 сентября и восстановление статуса лидера

Завтра весь Нью-Йорк будет здесь. Мы восстановим все, что разрушено, и станем сильнее, чем прежде. ...Я хочу, чтобы жители Нью-Йорка послужили примером для граждан нашей страны

и для всего остального мира и доказали, что терроризм не может остановить нас.

Рудольф Джулиани, 11 сентября 2001 года

За то, что он верит в нас больше, чем мы сами верим в себя, за его удивительную храбрость и необходимую резкость, за его непритворную доброту, за бессонные ночи, за то, что он не бросил нас и не прятался от боли, которая его окружала, журнал *Time* признает Рудольфа Джулиани, мэра Нью-Йорка, человеком 2001 года.

*Нэнси Гиббс,
Time, 31 декабря 2001 года*

На обложке журнала *Time* все качества Рудольфа Джулиани, за которые он получил звание человека года, выражены одним простым словосочетанием: «Неприступная башня». Довольно точное определение. Ответная реакция Джулиани на трагедию, разыгравшуюся 11 сентября 2001 года, и его действия, направленные на преодоление эмоциональных потрясений после тех страшных событий, были весьма незаурядными — именно в таких действиях нуждался и город, и вся страна. Учитывая, что по причинам национальной безопасности президент на тот момент находился вне досягаемости, личное присутствие Джулиани, его голос подбадривали и вдохновляли не только жителей Нью-Йорка, но и других граждан страны. Его неутомимость, его мужество и сострадание, слова воодушевления и утешения поддерживали американцев и в период, последовавший за той ужасной трагедией.

Эффективность действий Джулиани при ликвидации последствий террористических актов 11 сентября 2001 года затмила тот факт, что непосредственно накануне этого печально известного дня его репутация пошатнулась, а рейтинг одобрения упал до самого низкого уровня за весь период пребывания на посту мэра. Такое отсутствие общественной поддержки резко контрастировало с результатами выборов мэра Нью-Йорка в 1997 году, когда Джулиани был переизбран на второй срок 57% избирателей, одержав победу над другим кандидатом в пяти административных округах Нью-Йорка. Почему Джулиани был избран в 1993 году и переизбран в 1997 году? И почему он начал терять популярность к концу второго срока, накануне террористических актов?

Успехи, которых Рудольфу Джулиани удалось добиться в прошлом, основывались на применении одного и того же принципа — принципа жесткой руки — в преодолении кризисных ситуаций. В 1980-х годах, будучи федеральным прокурором одного из округов Нью-Йорка, Джулиани выиграл ряд громких дел против боссов мафии, наркодилеров, против «белых воротничков», продававших конфиденциальную коммерческую информацию, и против коррумпированных политиков. Его репутация жесткого обвинителя была вполне заслуженной. Когда в 1993 году Рудольф Джулиани выдвинул свою кандидатуру на пост мэра, по мнению большинства жителей Нью-Йорка, это было подходящее время для жесткого, конфронтационного, авторитарного стиля управления городом. Уровень налогов и безработицы превысил все допустимые пределы; насилие и торговля наркотиками, казалось, охватили целые районы города; такой источник доходов, как туризм, начал иссякать; каждый седьмой житель Нью-Йорка получал социальное пособие. В обществе господствовали страх и пессимизм. Многим жителям казалось, что дела в городе вышли из-под контроля городских властей.

Рудольф Джулиани не разочаровал тех, кто ждал воина, который помог бы им выиграть битву и восстановить мир, порядок и благополучие на улицах Нью-Йорка. В интервью журналу *Time* Джулиани изложил свое видение тех задач, которые он должен был выполнить на посту мэра: «Люди выбрали меня не на роль миротворца. ...Им нужен был человек, который изменит этот город. Как я могу что-либо изменить без борьбы? Невозможно изменить укоренившиеся принципы поведения человека без конфронтации, массовых волнений и недовольства» [2].

Решительные меры по борьбе с преступностью, строгое выполнение программы «От социального обеспечения к труду», а также реализация жестких мер, направленных на реформу системы налогообложения, — все это произошло во время первого срока пребывания Рудольфа Джулиани на посту мэра Нью-Йорка, и, казалось, дало обещанные результаты. За первых два года после избрания количество тяжких преступлений сократилось более чем на треть, а количество убийств — почти в два раза. Число людей, получающих пособия по социальному обеспечению, также уменьшилось наполовину. Сумма собираемых налогов была сокращена на 2,5 млрд долл. Застройка старых районов

шла полным ходом. Город снова начал процветать, и доходы от туризма возросли до беспрецедентного уровня.

Поэтому не было ничего удивительного в том, что Рудольф Джулиани одержал победу на выборах мэра во второй раз. Однако не все шло так гладко, как раньше. К сентябрю 2001 года рейтинг одобрения Джулиани упал ниже 40%. К этому времени проблема преступности в Нью-Йорке была решена, и люди стали уставать от постоянных схваток Джулиани со своими политическими оппонентами, с чиновниками, назначенными им самим, со средствами массовой информации, и даже с собственной женой. Успехи, которых ему удалось добиться благодаря жесткому стилю руководства, сопровождались неудачами в тех сферах, в которых более уместным был бы компромиссный подход, основанный на сотрудничестве всех заинтересованных сторон (это касается, в частности, реформы системы образования, а также решения проблем национальных меньшинств, живущих в Нью-Йорке). Джулиани придерживался политики жесткой борьбы с преступностью и испытывал неосознанное стремление защищать полицию. Возможно, именно по этим причинам в марте 1999 года он добился прекращения судебного разбирательства по обвинению в убийстве безоружного охранника Патрика Дорисмонда, который был застрелен в ходе ссоры с двумя полицейскими в штатском. Джулиани попытался представить Дорисмонда как человека, склонного к насилию, опубликовав досье покойного с зафиксированными в нем правонарушениями, которые тот совершил еще до наступления совершеннолетия. Тем самым он хотел доказать, что Дорисмонд не был потерпевшим. То, что Джулиани выдвинул обвинения против жертвы, потрясло весь город.

Все шло к тому, что к концу второго срока на посту мэра Нью-Йорка популярность Джулиани среди жителей города существенно снизится из-за его неспособности (или нежелания) адаптировать свои методы лидерства к разным условиям, а также изменить подход к решению проблем супружеских отношений, которые начали широко обсуждаться в обществе. Если бы Джулиани имел право баллотироваться на третий срок и если бы выборы мэра Нью-Йорка состоялись 10 сентября 2001 года, на следующий день ему почти наверняка пришлось бы искать другую работу.

События 11 сентября в корне изменили ситуацию. Эта ужасная катастрофа снова сделала Джулиани лидером, практически ставшим легендой. Это и был *момент Джулиани*.

Безотлагательные действия Рудольфа Джулиани, предпринятые им в обстановке разрушений, хаоса, террора и скорби того трагического дня, были поистине выдающимися. Его активность, аура власти, способность быстро принимать решения, воодушевляющие слова и сострадание к жертвам и их семьям — все это идеально соответствовало нуждам и требованиям момента. Деятельность Джулиани в период после 11 сентября также можно назвать экстраординарной. Он посещал похороны жертв трагедии, произносил эмоциональные речи на специальных мероприятиях и пресс-конференциях, беседовал с рабочими, пожарными, офицерами полиции и спасателями, разбиравшими завалы, а также сопровождал высокопоставленных лиц, которые приезжали на место трагедии. Кроме того, Джулиани сделал все возможное, чтобы убедить руководителей компаний и фондовой биржи в необходимости продолжать свою деятельность и тем самым не допустить, чтобы террористы одержали победу. Решительная деятельность мэра Нью-Йорка стала одним из важнейших факторов, определивших возвращение города к нормальной жизни после трагических событий 11 сентября.

Тем не менее эффективные действия, предпринятые Рудольфом Джулиани и после террористических актов 11 сентября 2001 года, не перечеркивают того, что его стиль лидерства не имел широкой поддержки накануне этих трагических событий. Вот в чем состоит момент Джулиани: под влиянием новых обстоятельств лидер, положение которого пошатнулось, начинает восстанавливать свои позиции благодаря тому, что его индивидуальный подход к лидерству целиком и полностью отвечает нуждам момента.

Если у вас нет дара постоянно отыскивать ситуации и условия, требующие применения какого-либо конкретного подхода к лидерству, или если вам не посчастливилось многократно попадать в такие ситуации по воле случая, стремление всегда и во всем полагаться только на одну грань лидерства неизбежно приводит к снижению вашей эффективности в качестве лидера. Использование прежнего подхода к лидерству в изменившемся контексте может нанести вам непоправимый ущерб. Президентство Джимми Картера как нельзя лучше подтверждает эту точку зрения.

Картер: отрыв от реальности

Проблемы с энергоресурсами, кризис с заложниками и потеря статуса лидера

Существует совсем немного примеров, которые могли бы послужить более удачной иллюстрацией несоответствия между личностными характеристиками человека и его ролью лидера, чем пример Джимми Картера. Те же черты характера, благодаря которым он был избран — упорство, религиозная убежденность и абсолютная уверенность в своих возможностях, — помешали ему управлять страной.

Адриана Бош, сценарист и режиссер

В январе 1975 года Джимми Картер — начавший свою кампанию по предварительным выборам кандидат в президенты от Демократической партии — был практически не известен американскому народу. На тот момент у него было мало шансов выиграть предварительные выборы, не говоря уже о выборах президента. Тем не менее два года спустя Картер занял пост тридцать девятого президента Соединенных Штатов Америки.

Сочетание трех факторов позволило Джимми Картеру подняться от статуса человека, практически не известного в масштабах страны, до статуса президента.

- Изменение правил ведения предвыборной кампании для кандидатов в президенты.
- Характер предвыборной кампании Джимми Картера и сделанные в ней акценты.
- Разочарование людей в политиках.

Первый фактор заключается в том, что в начале 1970-х были внесены существенные изменения в правила проведения предварительных выборов и выборов президента США. Для Джимми Картера обстоятельства сложились как нельзя более благоприятно: в его распоряжении оказались два важных преимущества, которые он использовал наилучшим

образом. Первое преимущество состояло в том, что у него была возможность начать предвыборную кампанию очень рано. Пребывание Картера на посту губернатора штата Джорджия завершилось в 1974 году, что позволило ему полностью посвятить себя предвыборной кампании с самого ее начала. (Картер официально начал предвыборную гонку 12 декабря 1974 года.) Другим преимуществом оказалась умная предвыборная кампания, которую разработал молодой помощник Картера, Гамильтон Джордан.

Второй фактор успеха Картера — характер его предвыборной кампании и акценты, которые были в ней сделаны. Картер понимал, что после войны во Вьетнаме и Уотергейтского скандала американцы потеряли уважение к политическим лидерам и перестали им доверять. Поэтому главным пунктом его предвыборной программы было обещание никогда не лгать американскому народу. Особый акцент на этом обещании Картер сделал во вступительном заявлении, опубликованном в 1976 году в его предвыборной брошюре.

Вся наша система зависит от доверия. Единственный известный мне способ получить доверие — это заслужить его. Быть искренним, откровенным и честным. Нет ничего проще [3].

Эта идея, способная поднять моральный дух населения, пришлось как нельзя кстати в тот поствьетнамский, постуотергейтский период. То же самое касается религиозных и моральных убеждений Картера. Он смело заявил о своих религиозных убеждениях и моральных ценностях, что еще больше приблизило его к людям. По всей видимости, именно это убедило граждан страны в том, что в своей деятельности на посту президента он будет руководствоваться принципами порядочности, открытости и нравственности. Религиозность Джимми Картера не была притворной. Его вера была основой его существования и оказывала большое влияние на все его действия и решения. Фред Гринстейн сказал по этому поводу следующее: «Картер отличается от всех президентов современности особой ролью его религиозных принципов, как в его деятельности на поприще политического лидерства, так и во всей его жизни в целом» [4].

Третий фактор, определивший победу Картера на президентских выборах, — позиционирование его как политика, не связанного

с вашингтонскими политическими кругами. Он на самом деле был именно таким политиком. Весь свой опыт политической борьбы Картер приобрел в штате Джорджия — на протяжении двух сроков в сенате штата и одного срока на посту губернатора штата. Можно было бы ожидать, что избиратели оценят деятельность Картера на уровне штата как весьма ограниченный опыт никому не известного южанина. Однако у многих избирателей появилась надежда на то, что человек, не принадлежащий к центральному политическому аппарату страны, сможет внести свежую струю в жизнь Вашингтона, скомпрометированного политическими махинациями.

В итоге Джимми Картер стал следующим президентом Соединенных Штатов Америки.

На протяжении первых нескольких месяцев пребывания на посту президента Картер получал широкую поддержку общества. По данным опроса общественного мнения, проведенного институтом Гэллапа через месяц после вступления Картера в должность, рейтинг его одобрения составлял 66%. К середине марта этот показатель поднялся до 75%. Однако вскоре его популярность среди населения стала снижаться. Всего через год после избрания Картера на пост президента только 34% американцев были удовлетворены его стилем руководства страной. В последний год президентства рейтинг одобрения Картера резко упал ниже 21% — это был самый низкий за всю историю рейтинг (даже ниже, чем у Ричарда Никсона, репутация которого была сильно подмочена).

Что произошло? Ответ на этот вопрос достаточно прост: на посту президента Джимми Картер продолжал руководить страной, применяя те же методы лидерства, что и на посту губернатора штата. Подход Картера к лидерству в период его работы в на должности губернатора штата Джорджия опирался на пять принципов.

Первый принцип — приоритет морали в системе ценностей Картера. Приверженность соблюдению нравственных норм он обнаружил в своей речи в день вступления в должность губернатора штата, когда заявил: «...Ни один бедняк, ни один сельский житель, ни один человек со слабым здоровьем и ни один чернокожий не должен быть лишен возможности получить образование, работу и элементарную правовую защиту».

Второй принцип подхода к лидерству, которого придерживался Картер, — его поистине бычье упорство. Эта черта характера проявилась

в полной мере, когда Картер продвигал свой план радикальной реорганизации правительства, который стал центральной составляющей его законодательной программы.

Третий принцип — стремление опираться исключительно на собственные силы и крайняя степень уверенности в себе. Несмотря на то что Картер собрал вокруг себя лояльных, преданных помощников, он действовал в большинстве случаев как индивидуалист. Он тратил огромное количество времени на то, чтобы изучить документы, разобраться в мельчайших деталях ситуации и рассмотреть все возможные варианты решения проблемы. По мнению Картера, это был самый лучший способ найти правильный выход из многих ситуаций.

Четвертый принцип стиля лидерства Картера состоял в том, что он предпочитал убеждать оппонентов в своей правоте в ходе личной беседы. Картер верил в то, что, если он сможет поговорить с человеком лично, его спокойная манера общения, его интеллект и искренность позволят ему добиться желаемых результатов. Как правило, это действительно приносило плоды.

Популистская тактика обращения непосредственно к народу в поисках поддержки инициатив составила пятый принцип образа действий Картера в качестве лидера. Картер пренебрежительно относился к возможностям государственного аппарата и зачастую нарушал такую норму политической жизни, как обеспечение консенсуса и воздействие на других политиков для получения их поддержки в реализации тех или иных инициатив. Картер предпочитал использовать давление общественности в качестве инструмента привлечения на свою сторону дополнительных голосов в сенате штата Джорджия.

Непоколебимая приверженность той тактике лидерства, которая оказалась успешной в условиях относительно спокойной политической жизни Джорджии, в конечном итоге привела к потере Картером статуса национального лидера. Реалии политической жизни Вашингтона, а также возникновение глубоких внутренних и международных кризисов, требовали от руководства страны действий, отличных от тех методов лидерства, которые Картер использовал в своей политической карьере в прошлом. Упорное стремление опираться только на одну грань лидерства привело к провалу ряда инициатив Картера, а также к формированию его образа как неэффективного лидера

в восприятии общечеловечности. Именно в этом и состоит *отрыв Картера от реальности*.

Индивидуалистский стиль лидерства Картера стоил ему поддержки его команды и Демократической партии. Его стремление лично контролировать неисчислимое количество деталей различных ситуаций и проблем, вместо того чтобы доверить это своим помощникам, было обременительным для членов его команды, отнимало у них много времени и вызывало их недовольство. Кроме того, из-за этого Картер потерял поддержку своей партии. Бывали случаи, когда Картер сначала заручался помощью Демократической партии в продвижении какой-либо инициативы, а впоследствии сам, без предупреждения и без объяснения причин, отказывался от дальнейшей реализации своего предложения.

Кроме того, вашингтонская политика требовала компромисса, а Картер всячески избегал компромиссов, приравнивая их к измене своим моральным принципам. По словам Дугласа Бринкли, директора Центра Эйзенхауэра при Университете Нового Орлеана, нежелание Картера идти на компромисс, так же как его наивное отношение к необходимости участия в политических играх Вашингтона, привело к его отчуждению как от либерального, так и от более консервативного крыла Демократической партии. В результате при существенном преобладании демократов как в сенате, так и в палате представителей конгресса США, многие инициативы Картера были либо отклонены, либо существенно смягчены (в частности, это относится к важнейшему законопроекту, касающемуся энергоресурсов страны). Вызов, брошенный Тедом Кеннеди действующему президенту при выдвижении кандидатов на должность президента в 1979 году, свидетельствовал о том, какое недовольство методы правления Картера вызвали в его же партии. Жесткий подход к руководству, который оправдал себя на уровне штата, практически не имел успеха в масштабах страны.

Это не значит, что у Картера не было никаких политических достижений на основе свойственного ему подхода к лидерству. Благодаря его упорству был подписан договор о Панамском канале, а также Кемп-Дэвидское соглашение. Способность Картера убеждать людей в ходе личной беседы также сыграла ключевую роль при подписании мирного договора между президентом Египта Анваром Садатом и премьер-министром Израиля Менахемом Бегинем. Однако в целом неспособность

Картера приспособить свой стиль лидерства к новым реалиям национальной политики и особенностям политической жизни Вашингтона стоила ему потери поддержки, которая имела решающее значение для его дальнейшей политической карьеры. Картеру не удалось придать статус законов нескольким важнейшим программам (таким как: развитие здравоохранения, реформа системы социального обеспечения, а также контроль над расходами медицинских учреждений). Все эти причины привели к тому, что Картер стал терять поддержку общественности и заслужил репутацию слабого политика.

Картер окончательно потерял уважение общества из-за своей реакции на три глубочайших кризиса, разразившихся в США в период его президентства. В годы правления Картера произошло резкое падение экономики страны. За этот период повысился уровень инфляции, выросли процентные ставки, увеличилась безработица. Дефицит бюджета становился все больше и больше, а стоимость доллара США существенно упала. Затем разразился энергетический кризис. Нехватка нефти и нефтепродуктов в начале июля 1979 года привела к тому, что водители грузовых автомобилей заблокировали движение на скоростных автострадах. В нескольких городах начались массовые беспорядки. В ответ на эти события 15 июля 1979 года Картер выступил по телевидению с обращением к народу, в котором, вместо того чтобы предложить конкретные пути решения экономического и энергетического кризиса, сфокусировал все свое внимание на том, что сам назвал «кризисом доверия» народа.

Быстро окрестив обращение Картера «речью не совсем здорового человека», и комментаторы, и представители общественности пришли к выводу, что Картер обвиняет народ в создавшемся положении, вместо того чтобы обеспечить эффективное руководство страной. Историк Роджер Уилкинс говорит по этому поводу следующее: «Когда ваше лидерство явно слабее, чем оно должно быть, не следует показывать пальцем на народ и говорить: “Это ваша проблема”. Если вы хотите заставить людей действовать, побуждайте их к действию так, как это делал Рузвельт, или убеждайте их так, как это делал Кеннеди или Джонсон. Только не говорите им: “Это ваша вина”» [5]. В обращении Картера не было ни его видения путей решения проблемы, ни слов воодушевления — важнейших элементов лидерства в кризисный период.

Еще один случай, который, возможно, нанес самый серьезный урон Картеру, — это захват более шестидесяти сотрудников американского посольства в Иране в качестве заложников. Трагедия произошла 4 ноября 1979 года. Накануне Картер, несмотря на негативную реакцию Ирана, дал разрешение на въезд в США смещенного шаха Ирана для лечения онкологического заболевания. Это еще больше усилило недовольство иранского народа политикой Соединенных Штатов. В ответ группа иранских студентов совершила акт мести, захватив посольство США в Иране и взяв в заложники всех его сотрудников.

Картер понимал, что он лично несет ответственность за спасение заложников, и сделал их освобождение задачей номер один. Религиозные убеждения Картера, в том числе категорическое неприятие насильственной смерти в любой ее форме, сыграли ключевую роль в его миссии. Сила убеждений Картера проявилась в полной мере во время его встречи с руководством Совета национальной безопасности и Министерства обороны США, на которой обсуждался план спасения заложников. Картер поинтересовался, могут ли американские солдаты использовать резиновые пули, чтобы избежать в ходе операции гибели иранских гвардейцев [6]. Такая забота о сохранении человеческой жизни была достойна похвалы, но с политической и военной точек зрения не обеспечивала адекватной реакции на захват заложников.

Как обычно происходит в подобных ситуациях, общественная поддержка Картера на протяжении первых месяцев кризиса резко возросла с 32% в ноябре до 56% в январе. Однако в конце зимы — начале весны, когда упорные переговоры по освобождению заложников не дали никаких результатов, народ начал требовать более решительных действий. В апреле уровень поддержки Картера общественностью снова упал до 39%.

11 апреля 1979 года Картер одобрил крайне рискованную операцию по спасению заложников, которая получила название «Пустыня-1». Однако вследствие технических неполадок и плохих погодных условий задействованный в операции вертолет потерпел крушение. Все восемь военнослужащих, находившихся на его борту, погибли. Столь неблагоприятное стечение обстоятельств заставило Картера отменить операцию, но ситуацию это уже не спасло. На следующий день иранское телевидение показало кадры, на которых были запечатлены дымящиеся обломки американского вертолета.

Кризис продолжался на протяжении 444 дней и закончился в тот самый момент, когда Джимми Картер передал полномочия президента своему преемнику, Рональду Рейгану. Неспособность Картера освободить заложников стала ключевым фактором его поражения в очередных выборах президента США. Все это происходило на фоне резкой предвыборной критики Рейгана, который обвинял Картера в попустительстве Ирану и заявлял, что никогда не будет вести переговоров с террористами.

Потеря Картером статуса лидера в восприятии общественности — это ситуация, которая постоянно повторяется в мире бизнеса, хотя в более мелком и менее заметном масштабе. *Отрыв от реальности по Картеру имеет место в случае, когда лидер продолжает полагаться только на один аспект лидерства, даже если этот аспект не соответствует требованиям текущего момента. Это неизбежно приводит к резкому снижению эффективности действий лидера.* Поражение в президентских выборах равносильно в деловом мире таким событиям, как увольнение, текучесть кадров, сокращение объема прибыли.

В настоящий момент наше исследование эффективности лидерства позволяет сделать два общих вывода. История Рудольфа Джулиани иллюстрирует случайное восстановление статуса лидера, если обстоятельства требуют от лидера применения методов лидерства, наиболее предпочтительных для него. История Джимми Картера показывает, какие негативные последствия может иметь неспособность лидера изменить свой подход к лидерству в соответствии с требованиями новой или изменившейся ситуации. Однако есть еще одна история, — история, которая раскрывает секрет продолжительной эффективности лидерства.

Секрет Шеклтона

Выбор адекватных ответных действий

После покорения Южного полюса Амундсенем... осталась только одна великая цель антарктических путешествий — пересечение континента, расположенного на Южном полюсе, от края до края.

После долгих месяцев беспокойства и напряжения, после периодов взлета надежды и падения в пропасть безнадежности, после того как мы вынуждены были покинуть раздавленный льдами корабль, спасти который не было никакой возможности, — после всего этого мы остаемся живы и здоровы, и у нас есть припасы и оборудование, необходимое для выполнения стоящей перед нами задачи. И задача эта заключается в том, чтобы добраться до земли вместе со всеми членами экспедиции. Мне трудно описать то, что я сейчас чувствую.

*Сэр Эрнест Шеклтон**

Поразительная история об экспедиции сэра Эрнеста Шеклтона в Антарктику (1914–1916 гг.), в которую он отправился на корабле *Endurance*, в последнее десятилетие снова получила широкую известность. Это вдохновляющая история о мужестве, преодолении трудностей, находчивости и победе над силами природы. Шеклтон не достиг своей первоначальной цели — пересечь Антарктику пешком, однако он продемонстрировал выдающиеся качества лидера во время этой экспедиции.

Харизматическая притягательность Шеклтона, его оптимизм и предыдущий опыт полярных путешествий, — все эти качества обеспечили высокую эффективность его действий как лидера. Однако самая яркая характеристика Шеклтона — его способность использовать разные подходы к лидерству в разных ситуациях. Шеклтон, в отличие от Джулиани и Картера, умел определить, какие именно подходы к лидерству больше всего отвечают требованиям конкретных условий. В этом и состоит его секрет. Эрнест Шеклтон продемонстрировал мудрость настоящего лидера еще в самом начале экспедиции. При общении с людьми, которые откликнулись на объявление о наборе членов экспедиции (их оказалось более пяти тысяч человек!)** , он задавал неординарные вопросы, пытаясь определить пригодность каждого кандидата для задуманной затеи. Например, Реджинальд Джеймс, физик экспедиции, так вспоминал свое собеседование: «Шеклтон задавал вопросы о том,

* Шеклтон Эрнест — исследователь Антарктики; родился в Ирландии. *Прим. ред.*

** Текст объявления был таким: «Требуются мужчины для опасного путешествия. Оплата низкая. Пронизывающий ветер. Долгие месяцы полной тьмы. Постоянная опасность. Благополучное возвращение сомнительно. Слава и признание в случае успеха. Эрнест Шеклтон». *Прим. перев.*

здоровы ли у меня зубы, страдаю ли я варикозным расширением вен, в порядке ли у меня кровообращение, свойственна ли мне вспыльчивость, и умею ли я петь. Наверное, по выражению моего лица он понял, что последний вопрос удивил меня, — я помню, Шеклтон сказал: “О, я не набираю команду певцов, таких как Карузо. Просто вы, я думаю, должны уметь немного прикрикнуть на ребят”» [7].

Шеклтон задавал вопрос об умении петь каждому будущему члену экспедиции. Этот вопрос стал для него стандартным тестом на способность человека работать в команде. Предыдущий опыт полярных экспедиций убедил Шеклтона в том, что позитивная атмосфера в коллективе — это необходимое и обязательное условие успеха. Он считал, что, помимо технических навыков, член команды должен обладать определенными личными качествами, и делал все возможное, чтобы отобрать для экспедиции только самых подходящих людей. Вот что говорил по этому поводу сам Шеклтон: «Избранные люди должны хорошо знать свое дело, но они должны также обладать определенными качествами, необходимыми для выживания в полярных условиях. Они должны быть способны прожить достаточно длительный период в согласии друг с другом, не имея возможности общаться с внешним миром. Нельзя забывать о том, что люди, мечты которых привели их на дороги к неизведанному, как правило, имеют ярко выраженную индивидуальность. Мне было весьма непросто подобрать участников экспедиции» [8]. Тщательный подбор людей, которые могли бы стать «командными игроками», был одним из факторов, обеспечивших относительно покой и согласие, царившие на протяжении всей этой одиссеи.

Полностью подобрав команду участников экспедиции, в состав которой вошли 26 человек, 1 августа 1914 года Шеклтон отправился на юг из Лондона. Сначала корабль *Endurance* зашел в порт Буэнос-Айреса; следующим пунктом на его пути был поселок китобоев на острове Южная Георгия — одном из субантарктических островов, расположенных в южной части Атлантического океана. Экспедиция прибыла на остров в начале ноября.

Пятого декабря 1914 года Шеклтон вместе с командой на своем корабле отчалил с острова, планируя добраться до залива Вахсела (расположенного в тысяче миль от острова) задолго до наступления зимы (не забывайте, мы говорим о Южном полюсе). Шеклтон рассчитывал на то, что экспедиция высадится на берег, а *Endurance* вместе

со своим экипажем успеет вернуться на Южную Георгию как раз к началу зимы. Еще во время подготовки экспедиции Шеклтон договорился о том, что другой корабль, *Auroga*, подберет полярных исследователей на леднике Бирдмора, расположенном в западной части Антарктики.

К несчастью, матушка-природа не содействовала успешному выполнению плана Шеклтону: 18 января 1915 года после нескольких недель трудных маневров и попыток прорваться через паковые льды корабль *Endurance* был захвачен большой плавучей льдиной — всего в сутках пути от места, к которому он должен был причалить. На протяжении нескольких следующих дней Шеклтон и его команда вынуждены были наблюдать, как под влиянием течения в море Уэдделла плавучая льдина, в которой застрял их корабль, начала медленно дрейфовать в северо-западном направлении, все дальше и дальше от пункта назначения.

В ближайший период перед экспедицией стояла задача благополучно дождаться того момента, когда корабль сможет освободиться из массива льда, в котором он был зажат, и плыть дальше. Зная непредсказуемость полярных областей, Шеклтон еще в период подготовки экспедиции позаботился о том, чтобы на корабле были большие запасы продовольствия, угля и теплой одежды. Поблизости обитало много тюленей, благодаря чему в распоряжении экспедиции было достаточно свежего мяса. Таким образом, хотя вероятность успешного выполнения миссии существенно сократилась, ситуация не была безнадежной.

На самом деле в путешествии Шеклтону и его команды на корабле *Endurance* есть один важный момент, о котором не упоминается ни в одном рассказе об этой экспедиции. На протяжении большей части путешествия ситуация не была критической. Более того, это был довольно длительный период относительного бездействия, борьбы со скукой и вынужденного проживания бок о бок, в тесном контакте с другими членами экспедиции. Этот достаточно обыденный этап путешествия требовал от лидера действий, которые отличались бы от мер, уместных в кризисных ситуациях.

Используя самые разные тактические приемы, Шеклтон предпринимал активные действия, направленные на то, чтобы предотвратить скуку, конфликты и падение морального духа команды из-за вынужденного пребывания в ледовом плену. В первую очередь он занял всех участников экспедиции работой. Четкий график распределения

и выполнения конкретных заданий позволил сфокусировать внимание и направить энергию людей, находившихся на льдине, в конструктивное русло. Однако в этом графике были также предусмотрены промежутки времени для того, чтобы члены команды могли повеселиться и восстановить свои силы, играя в футбол на плавучей льдине, распевая песни хором или устраивая вечера смеха. В дни, когда команда праздновала чей-либо день рождения или когда устраивался праздничный ужин по поводу какого-либо другого события, Шеклтон сам радовал команду забавными выходками (например, танцевал вальс с капитаном). Используя все эти и многие другие методы, Шеклтон стремился создать в коллективе экспедиции чувство единения.

Действительно, с самого начала путешествия Шеклтон придавал большое значение созданию атмосферы согласия и единения на борту корабля. Как правило, во время таких экспедиций офицеры, матросы и научные работники держались обособленно, в рамках своих групп, что отображало расслоение общества того времени по уровню образования, а также по профессиональной и классовой принадлежности. Вместо этого Шеклтон попытался объединить всех участников экспедиции в сплоченный коллектив, жизнь которого была основана на демократических принципах. Он требовал, чтобы научные работники наравне с другими членами команды выполняли рутинную работу по поддержанию корабля в надлежащем порядке. Члены экипажа корабля, в свою очередь, помогали ученым снимать показания научных приборов и собирать образцы. Все участники экспедиции должны были по очереди стоять у штурвала корабля и нести ночной дозор. Этот дух товарищества сыграл решающую роль в преодолении трудностей длительного ледового плена (этот фактор оказался не менее важным и в тяжелый кризисный период, который неумолимо приближался).

Шеклтон стремился также сформировать прочные личные взаимоотношения с каждым участником экспедиции (даже с человеком, который тайком пробрался на борт корабля и был обнаружен только в Буэнос-Айресе). Он не жалел времени на то, чтобы регулярно разговаривать с людьми, находившимися рядом с ним, и не обходил вниманием даже тех, с кем было трудно ладить. Когда заболел член экипажа, не вызывавший особых симпатий у окружающих, Шеклтон разместил его в своей каюте и лично следил за его выздоровлением. Этому аспекту лидерства Шеклтон в значительной степени обязан той

лояльностью, которую демонстрировали по отношению к нему и его действиям все участники экспедиции даже в самые суровые и опасные дни путешествия.

В то же время в случае необходимости Шеклтон мог быть достаточно строгим, и даже жестким. Например, узнав, что один из членов экипажа ведет себя агрессивно, он сразу же предпринял адекватные меры. Когда делегация матросов пожаловалась на грубое обращение со стороны боцмана Джона Винсента, Шеклтон немедленно вызвал его в свою каюту. Боцман, крупный мужчина, работавший раньше на траулере и имевший самодовольную манеру держаться, вышел из каюты Шеклтона совершенно подавленным — это был уже совсем другой человек. Больше с ним не было никаких особых проблем. Первый помощник капитана Лайонел Гринстрит рассказывал об этом так: «Он [Шеклтон] мог бросить только один взгляд, презрительный взгляд, под которым вы сразу же чувствовали себя полным ничтожеством. Он мог быть очень резким, когда хотел этого, но, я думаю, это была только видимость резкости»[9]. Во время путешествия было еще несколько случаев, когда Шеклтон демонстрировал свою способность быстро реагировать на недостойное поведение самых трудных членов экспедиции и вести себя с ними открыто и властно.

Эти примеры гибкого стиля лидерства, применяемого в соответствии с изменением обстоятельств и потребностей экипажа, служат практической иллюстрацией секрета Шеклтона: выбор методов лидерства в зависимости от конкретных обстоятельств.

Как оказалось, Эрнест Шеклтон был также способен умело преодолевать невообразимо трудные кризисные ситуации. Именно эту сторону всей этой истории вспоминают чаще всего.

Осенью 1915 года плавучая льдина, в плену которой *Endurance* дрейфовал более 750 миль на северо-запад, зажала корабль до такой степени, что находиться на нем стало опасно. Нанесенные судну повреждения устранить было невозможно, и 27 октября Шеклтон был вынужден приказать своим людям покинуть *Endurance*. Сняв с корабля три спасательные шлюпки, сани с собаками, а также припасы и продовольствие, участники экспедиции разбились на плавучей льдине лагерь. На тот момент они находились в 350 милях от ближайшей земли, а температура воздуха была -25° по Цельсию.

Шеклтон сразу же продемонстрировал свою способность действовать эффективно в кризисной ситуации. Собрав участников экспедиции, он объяснил им создавшееся положение, перечислил возможные варианты выхода из него и предложил конкретный план действий. Шеклтон поблагодарил всех членов команды за проделанную работу и попросил их о дальнейшей поддержке. Он вел себя спокойно, уверенно и оптимистично. Записи в дневниках двух участников экспедиции говорят о том, что этот разговор возымел действие. Реджинальд Джеймс написал в своем дневнике следующее.

Он собрал всех нас, чтобы рассказать о своем плане провести экспедицию по льдам на запад... Он сказал также, что, по его мнению, мы должны проходить по пять миль в сутки и что если мы объединим свои усилия, это можно сделать. ...Я не припоминаю, чтобы это так или иначе обсуждалось в команде. Мы попали в беду, а руководитель нашей экспедиции был именно тем человеком, который мог вытащить нас из этой передряги. Тот факт, что это казалось всем нам очевидным, подтверждает его статус лидера.

Метеоролог экспедиции Леонард Хасси в своем дневнике отметил: «Это было характерное для него обращение — простое, волнующее, оптимистичное и в высшей степени эффективное. Оно вывело нас из подавленного состояния, мы воспряли духом и устроили ужин» [10].

Затем Эрнест Шеклтон продемонстрировал самую настоящую заботу о своих людях. В распоряжении участников экспедиции было всего восемнадцать спальных мешков, сделанных из шкуры северного оленя; остальные спальники были шерстяными и гораздо менее теплыми. Шеклтон предложил тянуть жребий, якобы для того, чтобы никто не был в обиде, какой спальный мешок ему достанется. В результате определенных ухищрений всем офицерам достались шерстяные спальные мешки, и это не осталось незамеченным остальными членами команды. Матрос первого класса Бейкуэлл отметил: «Неспроста сэр Эрнест, мистер Уайлд ... капитан Уорсли и некоторые другие офицеры вытянули шерстяные мешки. Прекрасные меховые мешки достались членам команды, которые были ниже их по рангу» [11].

После неудавшейся попытки выйти на открытую воду всей группе пришлось снова осесть на месте, чтобы подождать наступления более теплой погоды и таяния паковых льдов. Шеклтон и далее требовал

от своих людей соблюдения строгого режима дня, в котором снова были предусмотрены и конкретные задания для каждого участника экспедиции, и время для отдыха и развлечений. Кроме того, он проследил за тем, чтобы был составлен рацион питания и чтобы продукты распределялись в точном соответствии с этим рационом. Шеклтон ничего не оставлял на волю случая. Он постоянно поддерживал оптимистический настрой в своих людях. Он жил, опираясь на собственное убеждение в том, что «оптимизм — это проявление настоящей силы духа». Участники экспедиции часто замечали и высоко ценили это качество Шеклтона. На протяжении нескольких следующих месяцев жизни на льдине его непоколебимая уверенность в успехе поддерживала в людях силу и вселяла в них надежду.

С течением времени ситуация постепенно ухудшалась. Пингвинов и тюленей, из которых экспедиция получала свежее мясо, становилось все меньше; по мере того как льдина продолжала дрейфовать в северном направлении, температура повышалась, и лед начал таять, из-за чего возникла опасность внезапного появления трещин и разломов.

Тем не менее, благодаря непрекращающемуся дрейфу плавучей льдины, у экспедиции появился шанс добраться до нескольких близлежащих островов, и 9 апреля 1916 года, когда появилось разводье между льдинами, на воду были спущены три спасательные шлюпки. В беспокойном море, под штормовыми ветрами, среди обломков пакового льда и айсбергов начались поиски земли. По словам Кэролайн Александер, «эти люди находились в ледовом плену пятнадцать месяцев, но настоящее испытание для них только начиналось» [12].

На протяжении следующих семи дней Шеклтон не спал — день и ночь он стоял на кормовом подзоре спасательной шлюпки, представляя собой образец настоящего лидера. Несколько раз ему приходилось менять пункт назначения и отклоняться от запланированного направления движения в зависимости от погодных условий, направления ветра и состояния льда. Шеклтон следил за тем, чтобы его люди, насколько это возможно, получали необходимый им отдых, хотя условия были такими, что спать было практически невозможно. В конце концов, несмотря ни на что, все шлюпки причалили к острову Элефант — пустынному, открытому всем ветрам кусочку гористой местности. После высадки на остров многие члены команды, которые провели шестнадцать месяцев в море, «набивали

карманы камнями, или валялись на берегу, зарывшись лицом в гальку, и загребая пригоршнями прибрежные камни»[13].

Вскоре Шеклтон понял, что единственно возможным выходом из создавшегося положения будет попытка переплыть Южный океан (самые трудные и опасные воды во всем мире) и высадиться на острове Южная Георгия. К тому времени многие участники экспедиции слишком ослабли, чтобы совершить столь рискованное морское путешествие, поэтому Шеклтон решил взять с собой лишь пятерых наиболее сильных членов команды. Другие же участники экспедиции должны были остаться на острове Элефант и ждать, пока их сотоварищи достигнут земли и смогут выслать им подмогу. Итак, 24 апреля шестеро смельчаков отправились в путь на самой большой спасательной шлюпке James Caird, чтобы выполнить практически невыполнимую задачу. Им предстояло проплыть 800 миль под штормовыми ветрами, среди снега и льда, сквозь бушующие волны практически наугад — поскольку из всего навигационного оборудования в распоряжении команды имелся только секстант. Это путешествие стало образцом мужества, мастерства и удачи.

После семнадцатидневного перехода они чудом достигли земли.

Десятого мая Шеклтон вместе со своей измученной командой высадился на западном берегу Южной Георгии, с противоположной стороны от места, где был расположен поселок китобоев. Погодные условия и крайнее истощение трех из пяти членов экипажа не позволяли обогнуть южную часть острова на шлюпке. Поэтому Шеклтон взял с собой двух человек, у которых еще оставались силы, и отправился в тридцатимильный переход по горам, оставив трех ослабевших членов экипажа ждать спасения. Несмотря на необходимость обходить препятствия, усталость и суровые погодные условия, тридцать шесть часов спустя трое мужчин добрались до базы китобоев в Хусвике. Они были настолько измучены, а их одежда была такой изорванной, что, как рассказывал впоследствии Шеклтон, их вид напугал детей и старика, которые увидели их первыми.

После прибытия в поселок китобоев Шеклтон немедленно организовал спасательную экспедицию, которая отправилась на поиски троих членов экипажа, оставшихся на противоположном берегу острова. Всего через три дня он, хотя и совершенно обессиленный, поднялся на борт китобойного судна, чтобы предпринять первую из трех попыток спасения

людей, оставшихся на острове Элефант. И хотя прошло целых четыре месяца, пока спасательная экспедиция добралась наконец до пункта назначения, Шеклтон был несказанно рад, увидев, что все его люди остались живы. Так закончилась одна из самых удивительных историй борьбы за выживание и эффективного лидерства.

На протяжении всего путешествия Эрнесту Шеклтону приходилось сталкиваться с самыми разными обстоятельствами: повседневная жизнь на корабле, долгие месяцы относительного бездействия, недели тревожной неопределенности, дни глубокого кризиса. При всех этих постоянно менявшихся условиях Шеклтон вел людей за собой, и делал это в высшей степени эффективно. Как ему это удавалось? *Шеклтон приспособливал свои методы лидерства к нуждам и требованиям каждой конкретной ситуации. В этом и состоит секрет эффективного лидерства Шеклтона.*

Возможности лидерства

Максимальное использование сильных качеств для расширения зоны влияния

Лидерство — это не прерогатива избранных харизматических личностей. Это процесс, с помощью которого обычные люди дают выход всему самому лучшему в себе и в других людях. Высвободите лидера в каждом человеке, и начнут происходить удивительные вещи.

Джеймс Каузес, Барри Познер

Эрнест Шеклтон целиком и полностью согласился бы со взглядами Джеймса Каузеса и Барри Познера на лидерство. Секрет Шеклтона можно было бы сформулировать еще и таким образом: эффективность лидерства зависит от способности лидера правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию и обеспечить адекватные ответные меры. Этот подход к лидерству отличается от общепринятого (разные варианты которого продемонстрировали Рудольф Джулиани и Джимми Картер), когда лидер во всех возможных ситуациях использует только один, наиболее приемлемый для него стиль лидерства.

Вопрос состоит вот в чем: доступна ли гибкость в выборе стиля лидерства только таким незаурядным и талантливым людям, как Эрнест Шеклтон?

Конечно же, нет!

Данная книга научит вас легко и быстро приспособливаться к меняющимся обстоятельствам, с тем чтобы максимально увеличить эффективность лидерства. Это революционный подход, основанный на использовании тех сильных качеств, которыми вы уже обладаете.

Это практическое пособие предоставит в ваше распоряжение инструменты, с помощью которых вы сможете определить наличие таких качеств, и на их основе расширить диапазон используемых вами методов лидерства. Вы увидите, какие методы более эффективны в том или ином деловом контексте и как можно воспользоваться свойственными вам качествами, с тем чтобы впредь руководствоваться в своих действиях наиболее уместным подходом к лидерству.

Некоторые другие методики формирования навыков лидерства действительно помогают людям определить свои сильные качества, но основной акцент в них делается на преодолении *слабых сторон* лидера. Этот традиционный подход предполагает напрасную трату сил и времени и в итоге обречен на провал. Он вынуждает вас сосредоточить свои усилия на том, чего вам не хватает, вместо того, чтобы обратить ваше внимание на уже имеющиеся у вас навыки и способности. Концентрация усилий на преодолении своих слабых сторон может привести к тому, что вы часто будете терпеть неудачи в попытках добиться существенных изменений, и не позволит вам заметно продвинуться в деле улучшения своих лидерских качеств.

И хорошая новость: вам не нужно коренным образом перестраивать свою личность, чтобы увеличить количество доступных вам измерений лидерства и тем самым повысить свою эффективность как лидера. Пятигранное лидерство — это более быстрый и гораздо менее болезненный подход к формированию навыков лидерства, обеспечивающий поразительные результаты.

Вывод

Итак, вы готовы к путешествию? Возможно, в конце этого путешествия вы не доберетесь со своей командой до края земли, как это сделал сэ

Эрнест Шеклтон, однако вы сможете максимально усилить свое влияние на мир, который вас окружает.

В главе 1 приведен анализ пяти подходов к лидерству, столь необходимых в сложном современном деловом мире.

Часть I

Что такое эффективное лидерство

В части первой книги мы представляем нашу модель эффективного руководства, основанную на выборе методов лидерства, наиболее уместных в конкретной ситуации.

В главе 1 приведено описание пяти методов, или граней, лидерства, необходимых руководителю для того, чтобы адекватно реагировать на события, происходящие в современном сложном деловом мире. При этом сначала дается определение соответствующей грани лидерства, а затем в качестве иллюстрации приводится пример из реальной жизни. Далее перечислены стратегические цели, для достижения которых целесообразно использовать соответствующий подход к лидерству.

В главе 2 подробно описаны конкретные действия (элементы), из которых состоит процесс практического применения каждой из пяти граней лидерства. Кроме того, в этой главе перечислены признаки эффективного или неэффективного применения этих элементов.

В главе 3 представлено описание действенного метода извлечения выгоды из сильных качеств, которыми вы уже обладаете, в ходе формирования навыков применения всех пяти граней лидерства. Этот метод получил название «максимально эффективное использование своих сильных сторон».

Глава 1

У вас есть только молоток

Пять граней лидерства

В трудные времена компании, зачастую, прибегают к помощи известных им средств, поэтому в большинстве случаев они пытаются решать проблемы с помощью тех же методов, которые изначально и создали эти проблемы.

Алан Купер

В самом начале супружеской жизни я [Скотт] хотел произвести впечатление на молодую жену своей мастеровитостью. К несчастью, в наш общий дом я взял только один инструмент — молоток. Я думал, что смогу обойтись подручными средствами, да и денег не хватало, поэтому какое-то время я воздерживался от покупки других инструментов.

Однажды я попытался заменить лицевую панель переключателя. Панель была закреплена винтом с прорезью под обычную отвертку, поэтому я решил, что вместо отвертки вполне могу использовать столовый нож.

Немного позже в тот же день, с плотно перебинтованным большим пальцем левой руки, я зашел в местный хозяйственный магазин, и купил свой первый набор отверток «6 в 1».

Ремонт дома — нелегкое дело

Правильный выбор инструмента

Когда единственное, что у вас есть — это молоток, все остальное выглядит как гвоздь.

Автор неизвестен

Случай с пальцем служит не только в качестве примера неумелого обращения с инструментом. Он подчеркивает одну важную истину: использование инструмента, не соответствующего выполняемой работе, не просто неэффективно, а потенциально опасно. Применяя не тот инструмент, который нужен, можно нанести себе значительный ущерб.

Эта истина верна не только для ремонта. Она, несомненно, верна и в ситуации с лидерством. Многих руководителей высшего и среднего звена расстраивает и приводит в замешательство низкий моральный

дух сотрудников, а также отсутствие инициативы, творчества и приверженности своей компании. Высокая текучесть кадров, отсутствие лояльности по отношению к компании, минимальная забота о клиентах — все это еще больше усугубляет чувство неудовлетворенности руководства компании. Многим руководителям не удается увидеть непосредственную зависимость между подобными тенденциями в коллективе и своим подходом к руководству. В действительности такие тенденции — это проявление вреда, нанесенного компании применением стиля лидерства, не соответствующего конкретным обстоятельствам. Эффективное лидерство подразумевает использование подходящего инструмента (или подхода) в соответствующей ситуации.

Что такое эффективное лидерство?

Действенное определение

Эффективное лидерство — это процесс достижения требуемых результатов посредством заинтересованного участия людей в нем [1].

Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек

Основа данного определения эффективного лидерства — это фраза «посредством заинтересованного участия». Безусловно, цель лидерства состоит в достижении результатов. Нет никакого смысла в том, чтобы создавать теплую, благоприятную трудовую атмосферу в компании, которая обречена на банкротство! Хорошие лидеры — это руководители, ориентированные на получение результатов. Однако выдающиеся лидеры знают, что самых лучших и самых надежных результатов можно достичь только при участии людей, которые действительно увлечены своей работой.

По-настоящему эффективные лидеры вдохновляют людей, которых они ведут за собой, вызывают у них заинтересованность в получении требуемых результатов и готовность сделать для этого все, что от них зависит. Формирование такой приверженности к своей работе требует применения самых разных подходов. Например, в кризисной ситуации, когда сотрудники испытывают чувство страха, тревоги или замешательства, директивный стиль руководства обеспечивает им

уверенность в своем лидере и дает силы для преодоления кризиса. При таких обстоятельствах люди отзываются на приказы и призывы сильного, решительного лидера. В повседневной ситуации большинство работников интересуется, как правило, нечто большее, чем просто

Лидерство — это взаимодействие между теми, кто стремится вести людей за собой, и теми, кто готов за ними последовать.

*Джеймс Каузес,
Барри Познер*

выживание. Тем не менее они испытывают потребность посвятить себя делу, которое стоило бы их усилий. Именно это делает видение перспектив развития организации мощным инструментом эффективного лидерства. Еще один важный аспект лидерства — коучинг. Лучшие специалисты, безусловно, предпочли бы иметь в своем распоряжении больше воз-

можностей для карьерного роста и профессионального развития, а не страдать от бездеятельности и изнывать от скуки на тех должностях, которые они занимают в текущий момент. Это стремление к развитию делает коучинг наиболее подходящим измерением лидерства, способным поддерживать заинтересованность таких специалистов.

Для того чтобы обеспечить заинтересованное участие людей, необходимо применять все эти и некоторые другие подходы к лидерству. Ни один подход в отдельности не позволит вам сделать это. Именно заинтересованное участие и приверженность сотрудников отличают исключительную эффективность их действий от достаточного уровня эффективности, а выдающиеся компании — от просто хороших.

Полный набор инструментов

Пять измерений лидерства и их предназначение

За последние годы стал очевидным тот факт, что «самого лучшего» стиля лидерства просто не существует. Успешный лидер — это тот, кто умеет руководить наиболее уместно в соответствующей ситуации, для того чтобы максимально повысить эффективность и увеличить удовлетворенность людей своей работой. По всей видимости, способность лидера быть гибким — это его самый ценный актив.

Энн Брин

Авторы книги пришли к заключению, что полностью укомплектованный набор инструментов лидерства включает в себя пять конкретных инструментов, или подходов. Сочетание этих инструментов лидерства позволяет руководителям эффективно реагировать на изменение ситуаций и обстоятельств, с которыми они сталкиваются.

Мы называем эти подходы *измерениями, или гранями, лидерства*. Подобно тому, как три пространственных измерения (высота, ширина и длина) описывают объекты физического мира, пять граней лидерства используются для описания действий эффективного руководителя и составляют полный набор инструментов лидерства, необходимый современному бизнес-руководителю.

Каждой грани лидерства соответствуют свои особые *цели и методы* их достижения. Понимание целей, присущих каждой грани лидерства, имеет принципиально важное значение для принятия решения о том, какую именно грань целесообразно использовать в той или иной конкретной ситуации. Методы достижения этих целей определяют конкретные действия, которые лидер должен предпринять, чтобы получить нужный результат.

В следующих разделах данной главы представлен анализ целей каждой из пяти граней лидерства. В следующей главе рассматриваются основные методы достижения этих целей.

Грань 1: директивное управление

Концентрация властных полномочий

Во время шторма самый надежный корабль —
это корабль лидера.

Фэй Уоттлтон, Центр гендерного равенства

Директивный подход к лидерству — это *концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения необходимого результата*. В определенных ситуациях это бесценный инструмент для лидера.

Роль директивного подхода при выходе компании Harley-Davidson из кризиса

В 2003 году компания Harley-Davidson отпраздновала свой столетний юбилей. За это время бренд Harley завоевал огромное признание потребителей, вызывая ассоциации с «Беспечным ездоком»*, свободой и независимостью. В настоящее время компания является лидером рынка тяжелых мотоциклов в странах Северной Америки и имеет вторую после компании Honda долю на мировом рынке мотоциклов. Harley-Davidson принадлежит к числу самых прибыльных компаний США. Кроме того, она получила широкое признание как компания, функционирующая на базе одной из наиболее эффективных систем управления. Успех, которого удалось добиться компании, затеняет кризис, разразившийся в ней в начале 1980-х. В 1969 году компания American Machine and Foundry (AMF) выкупила Harley-Davidson. В 1970-х годах под влиянием сильной конкуренции со стороны японских производителей мотоциклов происходило постепенное сокращение доли подразделения Harley-Davidson. В 1980 году, впервые за пятьдесят лет, компания оказалась в убытке. Это был путь к банкротству. Репутация компании в восприятии потребителей и деловых кругов страны пострадала настолько, что ее уже не спасали ни позитивный имидж бренда Harley-Davidson, ни агрессивная маркетинговая кампания: когда подразделение было выставлено на продажу, на него не нашлось покупателей!

В начале 1980-х годов традиционный командно-контролирующий подход к лидерству позволил сберечь компанию, восстановить ее прибыльность и вернуть долю на рынке. В 1981 году тринадцать представителей руководства Harley-Davidson выкупили контрольный пакет акций компании у AMF с использованием заемных средств. Тогда же на должность финансового директора компании был нанят Ричард Тирлинк, который в 1987 году стал президентом и CEO Harley-Davidson. Вспоминая, какой подход к лидерству ему пришлось применить, для того чтобы вытащить компанию из убытков и восстановить ее престиж, Тирлинк говорит следующее.

* «Беспечный ездок» — художественный фильм режиссера Дэнниса Хоппера, снятый в 1969 году и завоевавший приз Каннского кинофестиваля. В фильме два байкера из Лос-Анджелеса отправляются на мотоциклах Harley-Davidson в путешествие по стране в поисках «настоящей Америки». *Прим. перев.*

Мы уверены в том, что в долгосрочной перспективе традиционная командно-контролирующая иерархическая система управления малоэффективна и имеет ряд губительных недостатков. Однако в некоторых случаях такой подход работает и в действительности может оказаться тем единственным способом, который поможет найти выход из безнадежной ситуации. Если организация попадает в чрезвычайно трудное положение — настолько трудное, что один неверный шаг может привести к гибели, — в таком случае авторитарная система управления может оказаться абсолютно необходимой [2].

Воэн Билз, CEO Harley-Davidson в период с 1981 по 1987 годы, руководил выводом компании из кризиса. Билз продемонстрировал в высшей степени умелое использование директивного управления в процессе возвращения компании Harley-Davidson к былой славе. Однако выполнение этой задачи требовало принятия ряда трудных и болезненных решений. Компания нуждалась в значительном снижении издержек, и это было сделано посредством сокращения численности рабочей силы на 40%. Топ-менеджеры компании ознакомили руководителей профсоюза с финансовыми показателями, и они, хотя и неохотно, согласились с обоснованностью такого шага. Оставшиеся работники вынуждены были принять сокращение заработной платы на 9% и согласиться на замораживание повышения оплаты труда минимум на ближайших два года.

На протяжении нескольких следующих лет, в период, когда компанией руководил Билз, все решения принимались в соответствии с иерархией командно-контролирующей системы управления, а распоряжения об их исполнении передавались с верхних уровней на нижние. Принимаемые решения были направлены на быстрое устранение текущих проблем и получение краткосрочных финансовых результатов. Хотя эти решения не всегда были популярными, сотрудники компании в большинстве своем осознавали необходимость принятия жестких мер и быстрого получения результатов. Однако принимались также и позитивные меры. В 1983 году с целью более эффективного взаимодействия с потребителями был создан Клуб владельцев Harley (Harley Owners Group — HOG), который быстро превратился в крупнейший в мире клуб мотоциклистов. В 1984 году компания Harley-Davidson внедрила в производство двигатель Evolution и начала выпускать новую модель мотоциклов Softail. Обе эти новинки быстро стали приносить компании деньги. В середине 1980-х были внедрены японские методы

производства вовлечение работников, поставка материалов по системе «точно вовремя», а также статистический контроль производственных процессов, что привело к существенному повышению производительности и сокращению издержек. К 1986 году финансовое положение Harley-Davidson было восстановлено, доля компании на рынке начала увеличиваться, были возобновлены контракты со старыми дилерами и привлечены новые, количество претензий по гарантии начало сокращаться благодаря улучшению качества мотоциклов. Высшее руководство компании приняло решение осуществить первичное размещение акций, что и было сделано в июле 1986 года. Посредством первичного размещения акций удалось привлечь на 25 млн долл. больше, чем рассчитывали андеррайтеры. Кризис миновал. Принятие жестких мер наряду с разъяснением причин в их необходимости членам коллектива позволило Билзу и его команде свести к минимуму сопротивление работников принимаемым мерам, и максимально улучшить финансовые показатели работы компании. Командно-контролирующий подход к руководству спас положение.

Совершенно очевидно, что директивный подход к лидерству может играть роль одной из самых мощных единиц в наборе инструментов лидера.

Чрезмерная концентрация властных полномочий

Тем не менее существуют определенные предостережения относительно использования данной грани лидерства. Для многих руководителей высшего и среднего звена директивное управление — это основной, если не единственный, инструмент лидерства. В приложении А представлено описание двух ключевых факторов, объясняющих широкое распространение этого подхода к лидерству. В данном разделе речь идет о том, какие трудности сопутствуют слишком интенсивному использованию директивного управления.

Возможно, были случаи, когда директивный подход к лидерству работал, и работал хорошо. Однако условия, при которых этот подход можно считать приемлемым, существенно ограничены в современном деловом климате, — климате, которому свойственны такие отличительные признаки: источник жизненной силы организации — это информация, а не стандартизованные технологические процессы; сотрудники

с более высоким уровнем образования рассчитывают на участие в процессе принятия решений и стремятся получать удовлетворение от своей работы; глобальная конкуренция требует постоянных инноваций и изменений; ожидания потребителей в отношении скорости и качества обслуживания увеличили потребность в передаче права принимать решения потребителю; из-за смещения культурных ценностей директивный стиль в обращении с подчиненными считается оскорбительным.

Когда руководители игнорируют новые реалии и используют директивный подход в качестве стандартного метода управления, это неизбежно приводит к определенным негативным последствиям. Питер Сенге подчеркивает некоторые из этих последствий, утверждая: «Передача распоряжений с верхних уровней управления на нижние, даже если эти распоряжения выполняются, приводит к формированию атмосферы страха, недоверия, внутренней конкуренции и снижает способность членов коллектива к сотрудничеству и взаимодействию» [3].

К числу других проблем с персоналом, вызванных неуместным использованием директивного подхода к лидерству, относится разрыв эмоциональной связи с потребителями, несоблюдение установленных стандартов, рост количества прогулов без уважительных причин и усиление текучести кадров. Короче говоря, проблема лидерства, основанного исключительно на директивном подходе, заключается в следующем: такой подход обеспечивает выполнение подчиненными распоряжений руководства, но не позволяет добиться от них приверженности компании.

История Harley-Davidson подтверждает тот факт, что при умелом применении в подходящем контексте директивный подход действительно является важной единицей набора инструментов лидерства. Однако очень большое значение имеет то, что команда высших руководителей Harley-Davidson отдавала себе отчет в наличии определенных ограничений в применении директивного управления и сознательно отказалась от него после преодоления финансового кризиса в компании.

Мы просто не можем позволить себе такую роскошь — руководить людьми так, как раньше.

*Стивен Кроуни,
директор по персоналу
группы компаний Rank Xerox*

Популярность директивного подхода среди руководителей высшего и среднего звена, а также чрезмерная концентрация властных полномочий создают ряд серьезных проблем во многих организациях. Тем не менее не стоит полностью отказываться от применения этого подхода к лидерству. Все, что необходимо для принятия решений о том, когда целесообразно использовать директивный подход, а когда лучше отказаться от него — это глубокое понимание целей, которых можно достичь посредством применения этого подхода, а также условий, при которых его применение уместно. Ричард Тирлинк говорит по этому поводу следующее: «Одностороннее принятие решений на верхнем уровне управления, наличие четкой иерархии управления, а также готовность сотрудников беспрекословно выполнять распоряжения и планы руководства — все это может сослужить хорошую службу в условиях кризиса, но не способствует дальнейшему развитию организации в период, который наступает после того, как пожар потушен» [4].

Особенности применения директивного подхода

Ниже представлены цели, которых можно достичь посредством директивного подхода, а также условия, при которых его применение уместно.

Краткое описание директивного подхода к лидерству

Определение: концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения нужного результата.

Стратегические цели

- Быстрое получение нужного результата.
- Определение четкого направления действий в чрезвычайной ситуации или в условиях кризиса.
- Обеспечение немедленного выполнения распоряжений.
- Снижение чувства незащищенности у сотрудников.

Подходящий контекст

- Когда наступил кризис или сложилась чрезвычайная ситуация.
- Когда возникает необходимость дать толчок к выходу из кризиса.
- Когда необходимо решить проблемы с сотрудником, в ситуации с которым другие методы не дали результатов.

Грань 2: видение перспектив

Определение пути развития

Лидеры управляют мечтой.

*Уоррен Беннис, Джоан Голдсмит,
Learning to Lead*

Визионерский подход к лидерству — это *формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до ведома сотрудников*. Это один из самых мощных и часто используемых инструментов лидерства.

Визионерский подход в авиакомпании SAS

История лидерства Яна Карлзона, возглавлявшего компанию Scandinavian Airline Systems (SAS) в 1980-х годах, представляет собой замечательный пример такого измерения лидерства, как видение целостной картины и перспектив развития компании и его позитивное влияние на моральный дух коллектива, эффективность работы и прибыльность компании. Кроме того, этот пример подтверждает то, что директивный подход — это не единственный способ вывести компанию из кризиса.

В 1980 году авиакомпания SAS понесла убытки в размере 20 млн долл. В действительности спад в компании происходил уже на протяжении нескольких лет. В SAS действовала высокоцентрализованная, бюрократическая организационная структура, сфокусированная на осуществлении контроля над мельчайшими деталями всех рабочих процессов, а также на рационализации и традиционных методах повышения эффективности работы. Компания не имела в своем распоряжении действенных инструментов, которые позволили бы ей справиться с кардинальными изменениями в сфере авиaperевозок. Дерегулирование деятельности авиакомпаний, происходившее в тот период, разрушало монополию SAS в пунктах назначения, и в результате маржа прибыли начала резко сокращаться. В конце 1970-х, пытаясь остановить финансовые потери, высшее руководство SAS решило принять ряд мер, направленных на сокращение объема издержек (в частности, на рейсах SAS прекратили предоставлять пассажирам бесплатное питание и недорогие напитки, показывать фильмы и вос-

производить музыку, а также раздавать бесплатные газеты). Все это негативно сказалось на удовлетворенности клиентов. К концу 1970-х годов недовольство клиентов уровнем обслуживания на рейсах компании приобрело массовые масштабы; репутация SAS в глазах общественности была запятнана; резко упал моральный дух коллектива и снизилась эффективность работы сотрудников компании.

Именно в этот момент Ян Карлзон стал CEO компании SAS. Несомненно, ему предстояло решить чрезвычайно сложную проблему, однако к концу первого года пребывания Карлзона в должности главного исполнительного директора авиакомпания SAS уже получила прибыль в размере 54 млн долл. Два раза подряд компании было присвоено звание «Авиакомпания года»: в 1983 году — журналом *Fortune*, в 1984 году — журналом *Air Transport World*. Повысился энтузиазм сотрудников компании по отношению к своей работе, началось массовое возвращение клиентов, объем прибыли продолжал увеличиваться.

Ян Карлзон умело использовал визионерский подход к лидерству, и это стало ключевым фактором впечатляющего подъема, произошед-

шего в компании. Сам Карлзон сказал об

Ничто столь же мощно не влияет на дела человеческие, как общее видение перспектив.

*Питер Сенге,
«Танец перемен»**

этом следующее: «У компании SAS появились новые силы и возможности, и произошло это благодаря тому, что 20 тысяч ее служащих каждый день стремятся к достижению единой цели» [5]. Что же это за цель? Карлзон с жаром отстаивал обслуживание клиентов как ключевой фактор обеспечения прибыльности компании в будущем и сформулировал новое видение перспектив дальнейшего развития SAS, которое нашло свое выражение в стремлении компании стать «лучшей авиакомпанией мира для часто путешествующих деловых людей».

Карлзон уже имел возможность на практике испытать силу общего видения перспектив, когда работал исполнительным директором авиакомпании *Linsefly*, обслуживающей внутренние авиалинии Швеции. Он руководил успешным выведением этой авиакомпании из кризиса и преуспел в этом благодаря искренней поддержке всех руководителей и всех сотрудников компании. Как Карлзон смог получить такую под-

Карлзон уже имел возможность на практике испытать силу общего видения перспектив, когда работал исполнительным директором авиакомпании *Linsefly*, обслуживающей внутренние авиалинии Швеции. Он руководил успешным выведением этой авиакомпании из кризиса и преуспел в этом благодаря искренней поддержке всех руководителей и всех сотрудников компании. Как Карлзон смог получить такую под-

* Сенге П. Танец перемен. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

держку? Вот его мнение по этому поводу: «Что заставило их работать так самоотверженно? Думаю, этому способствовало то, что все они понимали наши цели и стратегии их достижения. Мы разъяснили свое видение будущего компании всем сотрудникам, и они охотно взяли на себя ответственность за воплощение этой идеи в жизнь» [6].

В авиакомпании SAS Карлзон использовал ряд средств распространения информации о новом видении перспектив развития компании среди ее сотрудников.

- Повсеместное употребление фразы «момент истины» применительно к каждому контакту с клиентом. Это должно было постоянно напоминать сотрудникам о значимости каждого контакта с клиентом для компании, а также о необходимости доставить клиенту удовольствие в ходе каждого такого контакта.
- Определение количества контактов с клиентами, имеющее целью продемонстрировать членам персонала компании важность выполнения этой задачи (по оценкам Карлзона, ежегодно в авиакомпании SAS имеет место около пятидесяти миллионов таких «моментов истины»).
- Проведение резонансных, динамичных корпоративных мероприятий с целью пропаганды нового видения перспектив развития компании.
- Распространение среди всех двадцати тысяч сотрудников компании брошюры под названием *Let's Get in There and Fight**, в которой изложено видение перспектив развития компании и ее цели.
- Использование символики, которая позволяет установить связь между новым видением перспектив и эмоциями сотрудников компании.
- Частые беседы с сотрудниками на тему видения перспектив развития компании (по оценкам Карлзона, на протяжении первого года его пребывания в должности исполнительного директора SAS он проводил половину своего времени, беседуя с сотрудниками компании. Сам Карлзон рассказывал: «Ходили слухи, будто

* «Давайте займемся делом и начнем действовать». *Прим. перев.*

стоит троим работникам собраться вместе, тут же появляется Ян Карлзон и начинает беседовать с ними» [7]).

Эффективность действий Карлзона была обусловлена применением всех пяти измерений лидерства. Однако именно умелое использование визионерского подхода сыграло ключевую роль в кардинальном изменении ситуации в авиакомпании SAS к лучшему, что подтверждает действенность этого подхода к лидерству в условиях кризиса. Однако применение визионерского подхода не ограничено только кризисными ситуациями. По существу, видение целостной картины и перспектив развития компании — это подход, которым эффективный лидер пользуется достаточно часто. Обыденность повседневной работы, а также

Удачная картина будущего доходчиво рассказывает о том, какой компания хочет стать.

Марк Липтон, «Усиление роли видения», Optimize

перегруженность информацией (иногда относящейся к делу, иногда — нет), с которой сталкивается большинство сотрудников, присущая человеку склонность терять фокус в ходе выполнения своей работы, а также необходимость приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям — все это требует от лидеров

умения нарисовать четкую, убедительную картину будущего компании и обеспечить связь текущих действий ее сотрудников с задачей реализации такого видения. Видение перспектив — это важное измерение эффективного лидерства.

Особенности применения визионерского подхода

Ниже представлен краткий обзор визионерского подхода к лидерству, а также изложены цели, которых можно достичь посредством этого подхода, и условия, при которых целесообразно его применение.

Краткое описание визионерского подхода к лидерству

Определение: формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до сведения всех сотрудников.

Стратегические цели

- Пробуждение у сотрудников организации интереса к реализации общих целей (надежд).

- Использование новых возможностей.
- Объединение коллектива вокруг важной общей задачи.
- Повышение и поддержание мотивации сотрудников и их энтузиазма.

Подходящий контекст

- Когда происходящие изменения требуют нового видения перспектив.
- Когда сотрудники перестают или уже перестали понимать смысл и ценность своей работы.
- Когда коллектив потерял цель или направление движения.
- Когда трагическое событие или кризисная ситуация требуют ответных действий.

Грань 3: вовлечение сотрудников

Привлечение сотрудников к участию в делах компании

Люди поддерживают только то, что создают они сами.

Marqarret Уитли, Leadership and the New Science

Вовлекающий подход к лидерству — это *привлечение сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или использование обоих методов.*

Роль вовлекающего подхода после выхода компании Harley-Davidson из кризиса

Выше в данной главе был проанализирован опыт компании Harley-Davidson по выходу из кризиса, поразившего компанию в 1980-х годах. Эта часть истории Harley-Davidson представляет собой прекрасный пример умелого использования директивного измерения лидерства командой высших руководителей компании. Непрерывающееся развитие и сохранение стабильности работы компании в 1990-х годах прошлого и в начале текущего столетия представляет собой в равной степени ценный урок умелого применения вовлекающего подхода к лидерству. Один из особых моментов саги о компании Harley-Davidson состоит в том, что ее руководители осознавали ограниченность директивного

подхода к лидерству, — подхода, который применялся в компании в период с 1981 по 1986 годы. Ричард Тирлинк, который занимал должность главного финансового директора в период кризиса, а в 1989 году был назначен на должность CEO, особенно чувствительно относился к ограничениям, присущим директивному стилю управления. Он понимал, что нельзя продолжать использовать командно-контролирующий подход к лидерству, если ориентироваться на то, что компания Harley-Davidson должна закрепить достигнутый успех в обеспечении прибыльности и штурмовать новые высоты. В статье, написанной для журнала Harvard Business Review в 2000 году, Тирлинк вспоминает, о чем он думал в первые дни после преодоления кризиса: «У меня самого не было в запасе готового плана дальнейшего развития компании. Я знал только одно: идеи наших сотрудников — всех сотрудников Harley — имеют решающее значение для нашего будущего успеха» [8].

Ричард Тирлинк знал, что обеспечение такого уровня участия требует совершенно другого подхода к взаимодействию между руководителями высшего звена и сотрудниками компании, чем тот, который применялся в период кризиса. «Они уже не могли быть просто рядовыми, безоговорочно выполняющими приказы и действующими в строгих рамках. Нам необходимо было приложить значительные усилия к тому, чтобы создать коллегальную рабочую атмосферу, более способствующую привлечению сотрудников к участию в делах компании» [9].

На протяжении периода, следовавшего после преодоления кризиса, руководители высшего звена Harley-Davidson потратили много часов на обсуждение способов достижения этой цели. Компания наняла внешнего консультанта Ли Озли, который стал наставником Тирлинка. Сам Ричард Тирлинк отдает должное проницательности Ли Озли, настоявшего на осуществлении мер по созданию атмосферы участия в делах компании, которой теперь так славится Harley-Davidson. Опираясь на теорию мотивации Абрахама Маслоу, Озли убедил Тирлинка и его команду в том, что при отсутствии кризиса люди, как правило, оказывают сопротивление программам или инициативам, которые навязываются им сверху, но в то же время с готовностью берутся за реализацию программ и инициатив, в создании которых они сами принимают участие [10].

Таким образом, в конце 1988 года высшее руководство компании выдвинуло ряд инициатив, направленных на то, чтобы выяснить, какие идеи, заботы, жалобы и надежды есть у сотрудников компании. Меры, принятые в рамках реализации этих инициатив, представляют собой конкретный пример эффективного использования вовлекающего подхода к лидерству, а также настоящей заинтересованности сотрудников в делах компании, которую этот подход может обеспечить.

Первый шаг, сделанный на этом этапе, заключался в том, что высшее руководство Harley-Davidson обратилось к руководителям профсоюзной организации, действующей на заводе в штате Висконсин, с просьбой помочь им с формулировкой видения дальнейших перспектив развития компании Harley-Davidson. В ответ на эту просьбу семьдесят профсоюзных и административных руководителей высказали свои идеи по этому вопросу. Затем были созданы небольшие группы, которые проанализировали эти идеи, и на основании консенсуса выбрали лучшие из них. Кульминацией этого процесса стало трехдневное обсуждение выбранных идей на собрании, на котором присутствовали семьдесят участников. Результатом обсуждения стала сформулированная в письменном виде стратегия развития компании.

Реализация сформированного таким образом видения будущего компании оказалась делом непростым и потребовала более существенного отклонения от традиционных подходов к управлению. Это была только первая попытка подхода к лидерству, основанного на привлечении сотрудников к участию в делах компании, — попытка, результаты которой были в какой-то мере неоднозначными [11]. Однако эта попытка стала началом перехода к использованию в компании Harley-Davidson вовлекающего подхода к лидерству, который в конечном итоге принес свои плоды.

После этой первой попытки применения вовлекающего подхода руководители Harley-Davidson научились использовать его более эффективно, и результаты оказались впечатляющими. Особенно поразительный пример — сотрудничество между руководством Harley-Davidson и двумя крупными профсоюзными организациями, представляющими интересы работников компании, в ходе создания Совместного комитета по сотрудничеству, который занимался вопросами строительства нового производственного предприятия в 1994 году.

Это сотрудничество, позволившее преодолеть традиционное недоверие между административным руководством компании и профсоюзами, преследовало две общие цели.

- Продолжение модернизации существующих производственных мощностей.
- Радикальное усовершенствование производства на новом предприятии.

Представители руководства компании и представители профсоюзов научились работать вместе над принятием решений и нести ответственность за них, даже если эти решения были достаточно жесткими. Это сотрудничество было далеким от совершенства, однако оно в результате существенно изменило к лучшему ситуацию в компании Harley-Davidson в целом, и особенно — на ее новом производственном предприятии.

Стабильность и процветание, достигнутые компанией Harley-Davidson, подтверждают результативность умелого применения вовлекающего подхода к лидерству.

Особенности применения вовлекающего подхода

Определение вовлекающего подхода к лидерству, а также обстоятельства, при которых уместно его применение, приведены ниже.

Краткое описание вовлекающего подхода к лидерству

Определение: привлечение сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений, или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или с использованием обоих методов.

Стратегические цели

- Обеспечение приверженности сотрудников посредством их участия в делах компании.
- Повышение качества продукции (процессов).
- Получение информации, необходимой для принятия решений.

Подходящий контекст

- Когда возникает необходимость в заинтересованном отношении сотрудников в принимаемых решениях или в намеченном направлении развития компании.
- Когда необходимо повысить качество продукции.

- Когда для принятия оптимальных решений необходимо проанализировать идеи и предложения сотрудников компании.

Грань 4: формирование отношений

Создание атмосферы согласия

Невозможно определить, сколько хороших идей гибнет каждый день из-за проблем с поддержанием взаимоотношений между людьми.

*Джон Коттер, «Впереди перемен»**

Отношенческий подход к лидерству — это *построение и поддержание гармоничных отношений: во-первых, между лидером и каждым сотрудником; во-вторых, между самими сотрудниками.*

Применение отношенческого подхода к лидерству на корабле ВМС США Benfold

Цель отношенческого подхода к лидерству состоит в создании гармоничных рабочих взаимоотношений, характеризующихся *взаимным доверием, уважением и доброжелательностью* — тремя аспектами здоровых, продуктивных взаимоотношений на рабочем месте. Формирование отношений приносит огромную пользу как лидеру, так и организации, которую он возглавляет.

Майкл Абрашофф, выполняя обязанности капитана корабля Benfold — грозного ракетносца ВМС США, — продемонстрировал выдающийся пример лидерства, основанного на умелом формировании отношений в коллективе и использовании его потенциала. История Майкла Абрашоффа всесторонне освещалась в прессе — статьи о нем были опубликованы в журналах Harvard Business Review и Fast Company. Сам Майкл рассказывает о своем опыте лидерства в книге «Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США»[12]. Под руководством Абрашоффа Benfold превратился из корабля с самой малой во всем военно-морском флоте США численностью членов экипажа, продливших срок службы по контракту, в корабль, на котором практически все члены экипажа остаются служить по истечении сро-

* Коттер Дж. Впереди перемен. — М. : Олимп-Бизнес, 2007.

ка контракта. Когда Майкл Абрашофф приступил к выполнению обязанностей командира, боеготовность корабля была на самом низком уровне; во время его командования корабль получил приз Spokane Trophy за самые высокие показатели боеготовности среди всех боевых надводных кораблей ВМС США. Майкл Абрашофф поднял командование боевыми кораблями на качественно новый уровень и вернул ВМС США 600 тыс долл. из 2,4 млн долл., выделенных из бюджета страны на содержание корабля Benfold!

Возможно, самый убедительный признак успеха, которого добился Абрашофф, — это доброжелательное взаимодействие между членами экипажа корабля. Опытные командиры подразделений корабля Benfold, его офицеры (которые в большинстве своем поступили на корабль сразу же после окончания Военно-морской академии США или Корпуса вневойсковой подготовки офицеров запаса), а также рядовые матросы — все члены экипажа корабля высоко ценят атмосферу спокойствия, дисциплины, творчества и гордости достигнутыми успехами, которая царит здесь [13].

Особенно примечателен тот факт, что стиль лидерства Майкла Абрашоффа не имел ничего общего с командно-контролирующим подходом к руководству. Вот что говорит по этому поводу сам Абрашофф.

Я пришел к выводу, ...что ни один командир не может похвастать своим исключительным превосходством над экипажем в навыках и умственных способностях. На самом деле под палубой заключены удивительный творческий потенциал и профессионализм, которые нужно только выпустить на волю. Для того чтобы высвободить этот потенциал и дать ему проявить себя, эффективный лидер не должен ни командовать людьми, ни контролировать их; он должен только сформулировать видение перспектив и определить ценности, после чего ему останется лишь направлять работу своих подчиненных, обучать их, и даже следовать за ними [14].

Будучи командиром корабля Benfold, Майкл Абрашофф использовал несколько подходов к лидерству, но ни один из них он не применил с большим мастерством, чем формирование отношений. Это стало следствием осознанного решения, которое он принял в самые первые дни пребывания на посту командира. Накануне вступления в должность Абрашофф стал свидетелем весьма неприятной сцены: экипаж радост-

ными возгласами провожал его предшественника, когда тот покидал корабль, — настолько плохой была обстановка. Майкл Абрашофф знал, что командно-контролирующий стиль, которого придерживался предыдущий командир, а также стандартный подход к командованию военными кораблями, принятый в военно-морском флоте, не исправит ситуации. Он поклялся «при встрече с каждым членом экипажа вести себя так, будто это самое важное событие в мире в данный момент» [15]. Это стало началом осознанного применения командиром корабля Benfold такого подхода к лидерству, как формирование отношений. Проявление этого подхода на практике не заставило себя ждать.

В частности, Майкл Абрашофф взял на себя обязанность познакомиться со всеми до единого членами экипажа корабля численностью 310 человек и лично пообщаться с каждым из них в своем кабинете. Многие из молодых членов экипажа никогда не бывали в отсеке командира. Абрашофф интересовался мнением членов экипажа о хороших, плохих и самых худших аспектах службы на корабле Benfold. Однако, помимо этого, он расспрашивал об их семьях, о том, почему они решили пойти на службу в военно-морской флот, а также каковы их планы относительно карьеры и учебы. Эта простая, но требующая значительных затрат времени практика положила начало развитию прочных связей между членами экипажа и их командиром. Абрашофф и впоследствии применял эту практику, знакомясь с каждым новым членом экипажа в течение первых двух дней после его прибытия на корабль. Поддерживая дисциплину, необходимую на боевом корабле, он сумел внушить каждому члену экипажа, независимо от ранга, чувство своей значимости лично для командира корабля.

Кроме того, Майкл Абрашофф прилагал много усилий к тому, чтобы создать чувство общности и атмосферу согласия между членами экипажа. Результаты опроса, проведенного среди представителей национальных меньшинств и служащих женского пола, входящих в состав экипажа корабля, подтверждают положительное влияние этого нового чувства общности. Этим двум группам членов экипажа были заданы вопросы о том, сталкивались ли они на корабле со случаями расовой дискриминации и с сексуальными домогательствами. Только 3% опрошенных в каждой группе сообщили о каких-либо негативных случаях — чрезвычайно низкий показатель по сравнению с общими показателями по всему военно-морскому флоту. Как Абрашоффу удалось

добиться этого? Вот его собственная оценка причин такого успеха: «Дело не в том, что я читаю длинные лекции об ущербе, который наносят сексуальные домогательства, — дело в том, что я убеждаю членов экипажа в позитивных последствиях чувства общности, а также в необходимости тратить столько же усилий на формирование атмосферы единства и коллективизма, сколько мы тратим на поддержание в надлежащем состоянии нашего оборудования» [16].

Один пример из опыта лидерства Майкла Абрашоффа в период его пребывания на посту командира корабля Benfold особенно показателен. Спустя два месяца его командования на корабле произошла отвратительная драка на почве расовой неприязни между двумя чернокожими матросами и одним белым. Командир корабля имел полное право выгнать драчунов из военно-морского флота, однако он выбрал другую линию поведения. Абрашофф был особенно заинтересован в том, чтобы не выгонять с корабля двух афроамериканцев — он знал, что эти люди поступили на службу в ВМС для того, чтобы оказаться подальше от бандитских группировок, наркотиков и насилия. Абрашофф провел дисциплинарное разбирательство (в ходе которого получил от всех троих членов экипажа однозначное подтверждение желания остаться на службе в ВМС) и назначил им наказание: сорок пять суток без увольнений и сорок пять суток — наряды вне очереди.

Однако Абрашофф не просто хотел наказать этих матросов — он стремился заставить их осознать свою ошибку. Тем самым он демонстрировал и этим матросам, и всем остальным членам экипажа, что *любой* человек, находящийся на борту корабля, может получить еще один шанс. Однажды Абрашофф вместе с главным корабельным старшиной шли по палубе и увидели двух наказанных чернокожих матросов, которые играли в карты. Командир остановился возле них и предложил составить им компанию. Те согласились. Вокруг сразу же собралась толпа, повсюду слышались добродушные шутки. Благодаря непринужденной атмосфере провинившиеся матросы почувствовали, что прощены. История об этой карточной игре обросла невероятными подробностями и превратилась в одну из легенд, передаваемых из уст в уста членами экипажа корабля. Впоследствии один из тех чернокожих моряков продолжил службу на Benfold, став наставником молодых матросов, а другой поступил в колледж. Белый матрос, участвовавший в драке, продолжил свой срок службы по контракту [17]. Все эти факты

говорят в пользу действенности формирования позитивных отношений в коллективе.

Особенности применения отношенческого подхода

Ниже приводится краткий обзор целей, которых можно достичь посредством применения данного подхода к лидерству.

Краткое описание отношенческого подхода к лидерству

Определение: построение и поддержание гармоничных отношений: 1) между лидером и каждым сотрудником; 2) между самими сотрудниками.

Стратегические цели

- Создание атмосферы согласия.
- Формирование чувства единства и общности.
- Повышение уровня и качества взаимодействия, доверия и открытости между членами коллектива.
- Укрепление неформальных информационных контактов между членами коллектива, принадлежащими к разным группам.

Подходящий контекст

- Когда необходимо улучшить отношения между членами коллектива.
- Когда возникает необходимость в улучшении и расширении сети обмена информацией.
- Когда проблемы во взаимодействии между членами коллектива или в командной работе снижают эффективность работы коллектива, или препятствуют раскрытию его потенциала.
- Когда напряжение в коллективе приводит к существенному ухудшению взаимоотношений между его членами.

Грань 5: коучинг

Развитие способностей сотрудников

Развитие и обучение людей — это высшее призвание лидера.

Харви Файерстоун, основатель компании Firestone Tires

Коучинговый подход к лидерству — это раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей

и ценностей сотрудника в соответствии с целями и ценностями компании.

Передовая статья, опубликованная в выпуске журнала Fortune от 7 мая 2001 года, называлась «Секреты управления Джо Торре». В этой статье шла речь об успехах Джо Торре на посту менеджера бейсбольной команды New York Yankees. Кроме того, в статье перечислялись шесть принципов управления, которые были успешно применены Торре и которые не мешало бы взять на вооружение другим директорам коммерческих предприятий. Эта статья написана в духе сформировавшейся в последнее время тенденции проводить параллели между управлением в сфере спорта и в деловом мире. Термин «менеджер как наставник» только недавно вошел в обиход делового языка, однако в действительности многие бизнес-лидеры уже на протяжении десятилетий успешно применяют коучинг в качестве одного из методов руководства. Тем не менее коучинг, который в прошлом был явлением достаточно редким, в настоящее время считается одним из важнейших аспектов эффективного лидерства в сфере бизнеса. Наставнический подход к лидерству положительно сказывается на эффективности организации, мотивации отдельных членов коллектива, развитии лидерских качеств и удержании ценных сотрудников.

История Кароль Камерон позволяет понять действенность наставничества как одного из важных аспектов лидерства. В период службы в управлении по работе с персоналом компании Nestlé Canada Кароль посчастливилось работать под руководством Фила Гледара — лидера, в высшей степени умело использовавшего коучинговый подход к руководству. Ниже приводится рассказ самой Кароль Камерон.

НАСТАВНИЧЕСТВО В NESTLÉ: ИСТОРИЯ КАРОЛЬ

На протяжении десяти лет я имела честь и удовольствие работать под непосредственным руководством Фила Гледара, который занимал в то время пост старшего вице-президента по персоналу в компании Nestlé Canada. Он нанял меня как специалиста по персоналу широкого профиля на должность, которая стала стартовой площадкой для моей карьеры.

Фил обладал врожденным умением видеть скрытые или не успевшие развиться таланты и способности в людях, которые его окружают, и прилагал много усилий к тому, чтобы раскрыть этот потенциал. В самом начале моей работы в Nestlé я познакомилась с одним талантливым фасилитатором

программы профессиональной подготовки, организованной для сотрудников компании, который считал, что участие в этой программе может ускорить мой карьерный рост. Когда я еще выполняла свои обычные обязанности на прежней должности, Фил подсказал мне, какую пользу я могу извлечь из программы и какую помощь могу получить от других членов группы. Он делал мне конструктивные замечания, давал советы и задавал свои замечательные трудные вопросы наподобие: «Что вы получили в результате?», или «Что еще вы могли сделать (сказать, спросить) в тот момент?». Фил пробуждал во мне способность наблюдать за действиями других сотрудников компании, которые также были мастерами своего дела, и учиться у них. «Понаблюдайте за Мелиссой, которая сидит впереди», «Поговорите с Лесли об использовании программ управления проектами», «Послушайте, как Сьюзан разговаривает по телефону», — этими советами Фил помогал мне как будущему инструктору.

Когда у меня действительно появилась возможность войти в состав команды инструкторов компании, Фил сказал мне: «Вы обладаете достаточно высокой восприимчивостью и интуицией, чтобы чувствовать настроение аудитории. Это позволит вам стать отличным фасилитатором». В действительности я даже не думала об этом как о деле, в котором могу преуспеть, но можете быть уверены — после этого я сосредоточила все свои усилия на том, чтобы развить в себе это умение.

Фил всегда высказывал конкретные, имеющие смысл замечания. Вместо того чтобы подбадривать человека избитой фразой «отличная работа», он говорил что-нибудь в таком роде: «Это был прекрасный расслабляющий прием. Это было весело, но не глупо, не слишком затянуто, и вызвало у аудитории энтузиазм, который нам и был нужен». Теперь я тоже умею так высказывать свое мнение.

Как только я получила должность менеджера по подготовке персонала, Фил поручил мне изменить и доработать программу корпоративной ориентации, рассчитанную на три дня. В этой программе необходимо было учесть самые последние изменения стратегии компании, а также новые реалии современного мира. Безусловно, это было трудное задание, и я искренне удивлялась, почему он поручил его выполнение именно мне — новичку в сфере профессиональной подготовки сотрудников, имеющему совсем небольшой опыт в составлении программ обучения. Это было большое начинание и очень серьезная программа. Я подумала: «Ну, если он уверен в том, что я это сделаю, тогда и я думаю, что смогу». Упорный труд, значительная помощь со стороны окружающих, несколько промахов, немного позднее — серьезное поощрение, и вот, я сделала это! И попутно узнала так много нового. После этого проекта я, конечно же, по-другому стала относиться к термину «задание, выходящее за рамки текущих полномочий».

Уроки, которые я извлекла из общения с Филом, помогли мне развить навыки тренинга и усилили мою уверенность в том, что я могу сделать

карьеру в отделе повышения квалификации. То, что я испытала в период обучения под руководством Фила, типично для всего персонала его отдела. Он всегда прилагает максимум усилий к развитию своих сотрудников.

Фил способствовал не только улучшению жизни и карьерному росту своих непосредственных подчиненных, но и формированию корпоративной культуры, основанной на уважении к каждому сотруднику и приверженности делу развития и усовершенствования способностей других людей.

Фил ввел в канадских подразделениях Nestlé свои принципы наставничества посредством программы лидерства, которую разработал он сам и которой дал название «Стиль управления победителя». Эта программа, состоящая из двенадцати отдельных модулей, рассчитана на весь руководящий состав компании, начиная с высшего исполнительного руководства, затем поочередно охватывает руководителей на более низких уровнях организационной структуры компании (директоров, менеджеров, руководителей низшего звена). Задача этой программы состояла в том, чтобы сформировать у руководящего состава компании стремление «раскрыть человеческий потенциал» посредством формальных и неформальных методов развития и укрепления способностей сотрудников компании.

Когда Фил ушел из Nestlé, он обеспечил в своем отделе бесспорную преемственность, а во всей компании оставил после себя сильную лидерскую базу. Наследие Фила — это подтверждение его заботы о людях, внимания к ним, а также в высшей степени эффективного коучинга, которым столь мастерски владел этот замечательный лидер.

Рассказ Кароль раскрывает ряд ключевых аспектов коучингового изменения лидерства, а также иллюстрирует огромные возможности его применения в организации. К числу этих возможностей относится, в частности, повышение лояльности сотрудников к организации, расширение лидерской базы и удержание наиболее талантливых специалистов.

Особенности применения коучингового подхода

Коучинг наиболее уместен при определенных обстоятельствах, и позволяет достичь конкретных целей. Эти обстоятельства и цели изложены ниже.

Краткое описание коучингового подхода к лидерству

Определение: раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей и ценностей сотрудника в соответствие с целями и ценностями компании.

Стратегические цели

- Установление связи между стремлениями и способностями сотрудника и целями коллектива.
- Улучшение качества продукции, которую сотрудник выпускает, или качества услуг, которые он предоставляет.
- Расширение лидерской базы в коллективе.

Подходящий контекст

- Когда сотрудник стремится повысить эффективность своей работы.
- Когда возникает необходимость в улучшении лидерской базы в сторону углубления или расширения ее возможностей.

Вывод

В начале данной главы дано следующее определение: *лидерство — это процесс достижения необходимых результатов посредством заинтересованного участия людей в этом процессе*. Кроме того, в этой главе представлено описание пяти инструментов (пяти граней или измерений лидерства), необходимых руководителям для того, чтобы обеспечивать и поддерживать заинтересованность сотрудников в делах компании. В этом описании пяти подходов к лидерству акцент сделан на целях, которые определяют выбор и применение того или иного подхода. В следующей главе приведено описание тактических методов, применение которых обеспечит эффективное достижение этих целей.

Глава 2

Требуется сборка

Как построить грань лидерства

Был вечер перед Рождеством. Я лихорадочно носилась по всему дому в поисках инструментов, которые нужны были моему мужу для того, чтобы собрать купленную детям в подарок игрушку. Инструкции были изучены, и это внушало нам надежду на то, что мы справимся с задачей «требуется сборка». Дети уже лежали в своих постелях (но не спали), а мы все еще ломали голову над загадочной конструкцией...

Автор неизвестен

Помните ли вы, как сами отчаянно пытались собрать детскую игрушку накануне Рождества? У вас не все получалось, не так ли? Неудивительно, что многих из нас приводят в ужас слова *требуется сборка*.

Модель пятигранного лидерства также требует «сборки», но не стоит волноваться по этому поводу. Руководители всех уровней управления в организациях самых разных типов быстро научились эффективно использовать все пять граней лидерства, применяя процессы, описанные в данной книге. Построение каждой из пяти граней лидерства напоминает не сборку трехколесного велосипеда, а сборку конструктора LEGO®. Безусловно, построение граней лидерства — это не детская игра, но это и не слишком трудная задача.

LEGO® и лидерство

Элементы пяти граней лидерства

Каждый, кто когда-либо собирал конструкторы LEGO, знает, в чем заключается секрет их успеха, или хотя бы интуитивно чувствует это. Конструкторы LEGO работают так, что сам производитель этих игрушек называет «возможностью соединения». Когда вы со щелчком соединяете два элемента этого конструктора, они оказываются сцепленными друг с другом. ... Именно возможность соединения отдельных элементов делает конструктор

LEGO универсальной, легко трансформируемой игрушкой.

Чарльз Фишман, «Почему LEGO не может добиться успеха», Fast Company*

Несколько лет назад Британская ассоциация производителей игрушек, а также журналы Fortune и Forbes, назвали конструкторы LEGO игрушкой двадцатого столетия. У многих из нас есть дорогие сердцу воспоминания о том, как в детстве мы проводили многие часы, собирая эти конструкторы. На некоторых семинарах по командообразованию для руководителей компаний мы предлагаем участникам выполнить одно интересное задание. Группа из шести или семи человек должна собрать из конструктора LEGO предмет, который отражал бы их представления о том, как общественность должна воспринимать их компании. Было забавно наблюдать, как эти очень серьезные руководители высокого ранга, имеющие такой деловой вид, начинали по-детски радоваться и смеяться, когда позволяли себе «поиграть» на работе. Не менее занятно было видеть, как эти люди просто сияют от гордости, объясняя, что именно они хотели выразить созданным объектом. В большинстве случаев во время выполнения таких заданий участникам семинара удается создать глубоко продуманные, элегантные и содержательные конструкции.

Процесс формирования высокоэффективного подхода к лидерству аналогичен процессу сборки таких репрезентативных конструкций из наборов LEGO. Точно так же как эти конструкции создаются посредством умелого сочетания простых деталей, в высшей степени действенный подход к лидерству может быть сформирован в результате сочетания относительно простых действий.

Участникам семинаров не всегда удается построить устойчивые конструкции из наборов LEGO. Иногда на выполнение задания дается не более пятнадцати минут; команда пытается быстро соединить отдельные детали, но, несмотря на «возможность соединения» деталей LEGO, поспешно возведенные громоздкие конструкции получаются неустойчивыми и разваливаются. Даже сборка этой детской игрушки требует вдумчивого подхода и хороших навыков.

Структура пятигранного лидерства

Модель пятигранного лидерства состоит из нескольких частей — *измерений*, или подходов к лидерству. В основе каждого измерения лежат *базовые элементы*, или *действия*, базовые инструменты для осуществления необходимых шагов. У каждого такого действия есть два аспекта: *намерение* и *реализация*.

Точно так же, как и в случае слишком поспешной сборки конструкций из наборов LEGO, попытка непродуманного, формального использования базовых элементов дает неустойчивый результат. Понять суть действий, необходимых для формирования того или иного подхода к лидерству, достаточно легко, однако только опытный руководитель может определить сферу практического применения и правильное сочетание этих действий.

В данной главе дается определение отдельным элементам (действиям), совокупность которых образует конкретную грань лидерства. Кроме того, в главе представлено описание индикаторов, с помощью которых можно установить, достаточно ли компетентно были *применены* соответствующие элементы (действия). Эти индикаторы обозначаются в главе как признаки эффективного или неэффективного построения той или иной грани лидерства.

В оставшейся части книги изложен материал, который поможет вам использовать свои сильные качества, для того чтобы посредством умелых действий по формированию подходов к лидерству достичь поставленных целей. Как отмечено в описании отдельных элементов пяти граней лидерства, важно отличать *намерение*, которое лежит в основе действия, от способа выполнения этого действия, или его *реализации*. Тогда как намерение остается неизменным, реализация представляет собой уникальный процесс применения именно ваших способностей и сильных качеств.

Собирая конструкторы LEGO, вы можете из элементов одного размера, но разных цветов получить предметы одной и той же формы. Аналогичным образом различные способы выполнения одного действия могут обеспечить один и тот же результат. Например, в случае вовлекающего подхода к лидерству вы можете предложить своим сотрудникам высказать идеи относительно решения той или иной проблемы по электронной почте, во время собрания, или в ходе дискуссии. Намерение состоит в сборе информации; реализация этого намерения

или то, как вы обеспечите сбор информации, зависит от вас и от вашей команды. Важность умения провести это различие станет понятна позже, во время описания процесса использования свойственных вам качеств для создания мощного подхода к лидерству, уместного в вашей конкретной ситуации.

Грань 1: элементы директивного подхода

Бесконфликтная концентрация властных полномочий

Нельзя руководить людьми, давая им подзатыльники. Это насилие, а не лидерство.

Дуайт Эйзенхауэр

Как уже было сказано ранее, директивный стиль лидерства подразумевает необходимость беспрекословного выполнения сотрудниками распоряжений руководителя для быстрого получения нужного результата. Как и в контексте других подходов к лидерству, задача состоит в применении директивного подхода таким способом, который максимально увеличил бы возможность получения положительных результатов, и снизил бы до минимума вероятность негативных последствий.

Существует два случая, в которых директивный подход обеспечивает, как правило, наиболее эффективные ответные меры.

- Ситуация, требующая безотлагательных действий, например глубокий кризис или переломный момент в деятельности компании, требующий в большинстве случаев незамедлительной реакции (которая является отличительным признаком директивного стиля лидерства).
- Необходимость решить проблемы с сотрудником, во взаимодействии с которым *другие методы не дали результатов*.

В первом случае (чрезвычайная ситуация), как правило, у лидера нет времени на неторопливые размышления, формирование взаимоотношений или достижение консенсуса. Чаще всего при таких обстоятельствах требуются быстрые, решительные ответные действия.

Во втором случае (проблемный работник) с неадекватным или деструктивным поведением сотрудника можно справиться, не прибегая к угрозе «Подчинись, или хуже будет!». Умелое формирование отношений в коллективе позволяет лидеру оказывать влияние на поведение своих подчиненных. Однако это не всегда удается! В некоторых случаях единственный способ обеспечить продуктивное поведение сотрудника — это потребовать от него беспрекословного выполнения соответствующих распоряжений и проследить за тем, как он выполняет это требование. И даже при таком развитии событий могут найтись люди, которые не выполняют то, что от них требуется, и им придется испытать на себе последствия такого поведения.

Эти два типа ситуаций составляют область применения директивного подхода к лидерству. Однако даже если вы сталкиваетесь с обстоятельствами, при которых директивный подход обеспечивает самые эффективные ответные меры, конечный результат зависит от умения лидера применять этот подход. Рассмотрим пять базовых элементов, сочетание которых позволяет построить директивное измерение лидерства.

Элемент директивного подхода № 1: быстрое определение приоритетов на основании имеющейся информации

Директивный подход предполагает готовность лидера принимать решения, не имея в своем распоряжении такой роскоши, как достаточное количество времени для тщательного изучения ситуации. Применяя данный элемент директивного подхода, необходимо найти баланс между быстротой решения и его основательностью, в зависимости от того, насколько быстро необходимо действовать. Безотлагательная потребность в соответствующих мерах — это основной критерий принятия решения.

В кризисной ситуации положительный результат зависит от способности лидера быстро и разумно оценить и проанализировать ситуацию, а также определить приоритет выполнения соответствующих действий. Требуется ситуация немедленного сокращения объема издержек или дополнительного финансирования деятельности компании в области маркетинга? Нужно возложить на некоторых сотрудников обязанность

выполнять критически важные функции или их необходимо уволить в целях экономии текущих расходов? Какова правильная последовательность действий, которые должна выполнить ваша группа для решения актуальных проблем?

Элемент директивного подхода № 2: быстрое принятие решений, часто одностороннего характера

Директивный подход к лидерству во многих случаях требует от руководителя, или от небольшой группы руководителей, принятия односторонних решений, которые сказываются на всем коллективе, отделе или на компании в целом. Необходимость быстрой реакции на кризисную ситуацию или на поведение сотрудника, не подчиняющегося решениям руководства, в большинстве случаев требует принятия решений по принципу «сверху вниз». В случае кризиса руководитель не может позволить себе тратить время на привлечение сотрудников к участию в делах компании или на достижение консенсуса. В случае возникновения проблем с одним из сотрудников попытка договориться с ним уже была предпринята раньше и оказалась неудачной. Более того, в обоих случаях самый высокий приоритет имеют безотлагательные потребности компании, а не эмоциональная реакция или личные предпочтения сотрудников, которых затронет соответствующее решение. Это требует от лидера уверенности в правильности своих действий, а также готовности взять на себя ответственность за непопулярные решения.

Элемент директивного подхода № 3: четкие распоряжения с кратким деловым обоснованием

В кризисной ситуации, после того как определены приоритеты и необходимые действия, следующий этап построения командного измерения лидерства состоит в том, чтобы выдать конкретные, точные распоряжения по реализации принятых ранее решений. При решении проблем с трудным сотрудником распоряжения руководителя должны однозначно отображать его ожидания относительно того, как именно должен вести себя этот сотрудник и какое поведение неприемлемо.

Краткое деловое обоснование выданных распоряжений — это важная составляющая данного элемента директивного подхода к лидерству.

В чрезвычайной ситуации сопротивление и негативные эмоции людей, которыми вы руководите, могут быть сведены к минимуму, если люди будут понимать необходимость и значимость предпринимаемых действий.

В качестве иллюстрации можно привести случай, произошедший недавно в канадском подразделении крупной транснациональной компании по производству фасованных продуктов питания. Группа, которая работала над внедрением корпоративного программного обеспечения SAP, была поставлена перед необходимостью существенно увеличить продолжительность рабочего дня на протяжении сорока двух дней подряд. Если бы до сведения участников группы не было доведено обоснование необходимости в таких экстремальных условиях работы, это, безусловно, вызвало бы у них протест. К счастью, руководитель группы объяснил своим подчиненным, что своевременное выполнение работы имеет жизненно важное значение. Возможно, члены группы и не испытывали особой радости от лишней нагрузки, но они, тем не менее, охотно согласились на внесение корректив в обычное течение своей жизни с тем, чтобы выполнить требование. И произошло это потому, что им объяснили причину такой необходимости.

В случае с проблемным сотрудником формулировка краткого делового обоснования решения, имеющего своей целью корректировку его поведения, позволяет объяснить этому сотруднику последствия его негативного поведения, а также настоятельную необходимость выполнения предъявленных к нему требований. Например, если вы скажете одному из своих непосредственных подчиненных, что «вспышки гнева по отношению к другим членам коллектива неприемлемы и свидетельствуют о низком уровне профессионализма», он, скорее всего, просто проигнорирует ваши слова. Гораздо эффективнее будет сказать ему следующее: «Кричать на сотрудников и употреблять по отношению к ним ненормативную лексику нельзя. Это снижает моральный дух коллектива и увеличивает количество допускаемых сотрудниками ошибок. Их негативные эмоции сказываются на наших клиентах, которые жалуются на снижение качества обслуживания со стороны сотрудников вашего отдела. Именно поэтому вы должны пресекать свои вспышки гнева. Если вы сами не можете контролировать свой характер, то должны обратиться за помощью к специалисту». Такое распоряжение, подкрепленное кратким деловым обоснованием, имеет

больше шансов быть воспринятым серьезно. (При этом предполагается, что в ситуации с проблемным сотрудником вы применяете директивный подход в качестве последней меры, а не в качестве отправной точки. В идеале вы уже должны были применить такие подходы, как формирование отношений или коучинг, или оба эти подхода. В большинстве случаев применение этих двух подходов к лидерству обеспечило бы нужный результат.)

Элемент директивного подхода № 4: контроль скорости процесса и выполнения распоряжений

Отдача распоряжений не гарантирует их выполнения. Четкое деловое обоснование распоряжений может увеличить вероятность их выполнения, но всегда существует возможность того, что указания руководителя могут быть поняты неправильно или возникнет задержка с их выполнением. Вот почему применение директивного подхода к лидерству подразумевает также и контроль над ходом процесса, который гарантирует, что сотрудники делают то, что им надлежит делать, не отклоняясь при этом от установленного графика.

Контроль над выполнением распоряжений особенно важен в случае, когда имеет место противодействие со стороны сотрудников или негативное отношение к этим распоряжениям. Тем не менее существует четкое различие между контролем и микроуправлением. Контроль над выполнением распоряжений — это процесс определения итогов и измерения результатов. Микроуправление — это вмешательство в мельчайшие детали работы, выполняемой сотрудниками.

Элемент директивного подхода № 5: определение и применение мер ответственности за последствия невыполнение распоряжений

Невыполнение распоряжений руководителя в условиях, при которых целесообразно применить директивный подход, в большинстве случаев приводит к катастрофе. Кризисная ситуация, или проблемы с сотрудником, который наносит ущерб моральному духу и прибыли компании, — в обоих этих случаях нет места невыполнению распоряжений руководителя. Следовательно, необходимая составляющая директивного измерения лидерства — это готовность и способность руководителя

применить заранее оговоренные меры ответственности за невыполнение распоряжений, что потребует от него мужества и непреклонности. Это особенно верно в ситуации с трудным работником, когда руководителю приходится либо применить по отношению к нему дисциплинарное взыскание, либо уволить его. Такая ситуация может оказаться неприятной с эмоциональной точки зрения; в нее могут быть вовлечены руководители профсоюза; наказанный сотрудник может делать обвинительные словесные выпады в сторону руководителя, — тем не менее, несмотря на все эти осложнения, меры ответственности за невыполнение распоряжений необходимо применить во что бы то ни стало.

Для эффективного применения директивного подхода к лидерству необходимы все пять его базовых элементов. Ниже представлено краткое описание этих пяти элементов, а также признаков правильного или неправильного использования директивного подхода к лидерству.

Основные элементы директивного подхода к лидерству

1. Быстрое определение приоритетов на основании имеющейся информации.
2. Быстрое принятие решений, которые часто носят односторонний характер.
3. Отдача четких распоряжений с кратким деловым обоснованием.
4. Контроль скорости процесса и выполнения распоряжений.
5. Определение и применение мер ответственности за последствия невыполнения распоряжений.

Признаки эффективного применения директивного подхода

- Незамедлительное выполнение распоряжений.
- Эмоциональная разрядка в коллективе в кризисной ситуации.
- Соблюдается приоритет выполнения действий.
- Готовность сделать больше, чем требуется, в кризисной ситуации.

Признаки неэффективного применения директивного подхода

- Противодействие выполнению распоряжений.
- Возмущение и гнев сотрудников в кризисной ситуации.
- Несогласие с установленным приоритетом выполнения действий.
- Минимальный уровень подчинения сотрудников, саботаж.

Грань 2: элементы визионерского подхода

Формирование картин будущего, которые становятся реальностью

Без видения организации не имеют шанса на формирование своего будущего — они могут только реагировать на происходящие события.

Джим Коллинз, Джерри Поррас, «Видение в организациях и визионерские организации», California Management Review

Визионерский подход к лидерству подразумевает необходимость нарисовать четкую и убедительную картину желательного будущего компании и довести ее до сведения всех сотрудников.

Трудно переоценить значение видения перспектив развития для успешной деятельности организации. Четкая и убедительная картина будущего компании обеспечивает сосредоточение усилий на достижении поставленных целей, усиливает мотивацию, определяет направление движения и придает смысл всему, что происходит в компании. Визионерский подход к лидерству играет ключевую роль в успехе организации. Именно по этой причине такой подход стал одним из наиболее часто используемых инструментов лидерства. Время, затраченное на совершенствование элементов визионерского подхода к лидерству, принесет руководителям огромную пользу.

Необходимо подчеркнуть, что данное измерение лидерства не является прерогативой руководителей только высшего ранга. Видение будущего — это подход к лидерству, которым должны уметь пользоваться *руководители всех уровней* управления компанией — и пользоваться достаточно часто. Джим Коллинз и Джерри Поррас утверждают: «Видение должно иметь место на всех уровнях организации, и каждая группа должна формулировать собственное видение, которое, безусловно, согласуется с общим видением перспектив развития компании в целом» [1]. Сила и потенциал визионерского подхода в обеспечении единства коллектива, энтузиазма сотрудников, осмысленности действий и приверженности персонала не должны быть ограничены только усилиями высшего руководства компании.

Элемент визионерского подхода № 1: формирование убедительной картины желаемого будущего

Этот элемент визионерского подхода к лидерству состоит из двух частей.

1. Формирование убедительной картины будущего.

Питер Дженсен, один из лучших корпоративных коучей в Канаде, утверждает: «Совокупность мысленных образов — это язык эффективности. Наша задача состоит в том, чтобы помочь людям увидеть возможное» [2]. Чем более точна и наглядна картина будущего, тем легче людям поверить в нее и посвятить себя реализации этого видения. Существует целая пропасть между вдохновением, которое вызывает у сотрудников компании фраза «Мы хотим выпускать отличные товары для велоспорта», и вдохновением, которое может вызвать следующее описание целей и перспектив развития компании.

Самые лучшие велосипедисты будут пользоваться нашей продукцией во время соревнований мирового класса. Участники велогонок Tour de France, чемпионатов мира, обладатели золотых олимпийских медалей придут к победе в шлемах Giro. Нам будут звонить и слать письма благодарные клиенты со словами: «Спасибо вам за вашу продукцию; ваш шлем спас мне жизнь». Мы будем гордиться своей компанией и ценить ее. И если вы спросите людей, какая фирма производит лучшие товары для велоспорта, подавляющее большинство назовет Giro [3].

Формирование ярких картин будущего с использованием образов, аналогий, метафор и примеров имеет решающее значение в эффективном применении визионерского подхода к лидерству.

2. Формирование картины желаемого будущего.

В этом контексте словосочетание «желаемое будущее» означает, что сформированная картина будущего в значительной степени перекликается с ценностями и стремлениями членов коллектива. Вклад в развитие этого мира, расширение знаний, улучшение жизни людей в определенных ее аспектах — этим задачам люди готовы посвятить себя, вложив в их осуществление свою энергию и усилия. Для того чтобы визионерский подход к лидерству вдохновлял людей, объединял их и обеспечивал эффективность их работы, связи с людьми должны носить

более глубокий характер. Видение перспектив развития компании должно быть отображено в четкой, яркой картине будущего, которого все члены коллектива стремятся достичь совместными усилиями.

Совершенно очевидно, что лидер должен знать об этих ценностях и стремлениях. На практике этого можно достичь посредством привлечения членов коллектива к формированию видения перспектив развития компании.

Элемент визионерского подхода № 2: непрерывное и последовательное ознакомление сотрудников с видением будущего компании

В информационно-насыщенной рабочей среде лидеры должны непрерывно доводить видение перспектив развития компании до сведения коллектива. Благоразумнее было бы предположить, что в большинстве случаев руководители компаний недостаточно активно разъясняют своим подчиненным картину будущего. Следовательно, им необходимо использовать целый ряд различных способов, с помощью которых они могли бы неоднократно излагать свое видение будущего компании ее сотрудникам и акцентировать их внимание на важности этого видения.

Поскольку перспективы развития компании доводятся до сведения коллектива по нисходящему принципу, проходя при этом много уровней иерархической системы управления, необходимо проследить за тем, чтобы при передаче информации с одного уровня на другой картина будущего не искажалась. Противоречивая формулировка перспектив приводит людей в замешательство и ослабляет объединяющий потенциал визионерского подхода к лидерству. Руководители разных уровней должны быть уверены в том, что они доводят до сведения коллектива одну и ту же картину будущего.

Последовательность передачи информации о перспективах развития компании подтверждается также согласованностью ли действий руководителя со сформулированным видением этих перспектив. Предположим, например, что в видении будущего компании подчеркивается необходимость мгновенной реакции на меняющиеся запросы потребителей и на проблемы охраны окружающей среды. Если сотрудники знают, что обычно добиться финансирования исследования

потребительских свойств товара в их компании можно лишь спустя шесть месяцев после подачи соответствующего заявления, их видение будущего не может быть целостным. Независимо от того, насколько оправданна такая задержка, инерционность действий руководства в подобной ситуации воспринимается как факт, дискредитирующий сформулированное видение перспектив развития компании. Действия руководителя должны рассматриваться в качестве интегрального (и, возможно, главного) способа доведения картины будущего компании до сведения членов коллектива. Если время от времени руководителю приходится предпринимать действия, на первый взгляд противоречащие видению перспектив развития компании, необходимо разъяснить сотрудникам причины таких действий.

Элемент визионерского подхода № 3: создание условий для свободной индивидуальной и коллективной деятельности в рамках реализации видения будущего компании

Цель, которую преследует визионерский подход к лидерству, состоит не в том, чтобы регламентировать каждое действие членов коллектива, а в том, чтобы пробуждать в них инициативу. Видение перспектив развития компании обеспечивает единство фокуса и направления, и не требует отдачи детальных распоряжений. Безусловно, руководитель должен составить стратегический план реализации такого видения. Однако чем больше свободы предоставляется отдельному сотруднику или группе сотрудников в выдвижении инициатив и принятии решений по вопросам реализации видения будущего компании, тем полнее будет их готовность участвовать в этом. Именно такое положение дел отражают слова Уоррена Бенниса и Джоан Голдсмит «Лидеры управляют мечтой» [4].

Основная задача руководителя, использующего этот базовый элемент визионерского измерения лидерства, состоит в том, чтобы создать условия для работы отдельного человека или целого коллектива, и устранить препятствия, мешающие этой работе. В книге «Впереди перемен» Джон Коттер выделяет четыре наиболее распространенных препятствия на пути эффективной реализации инициатив сотрудников [5].

1. Организационная структура, несовместимая с видением будущего компании и мешающая эффективной работе (например разрозненность отделов или чрезмерно бюрократическая процедура одобрения инициатив).
2. Недостаточный уровень квалификации и профессиональной подготовки, необходимы для выполнения новых задач по реализации видения перспектив развития компании.
3. Организационная система, не приведенная в соответствие с видением будущего компании и не стимулирующая сотрудников компании искать новые методы выполнения поставленных задач (например система оплаты труда и оценки эффективности работы, процесс продвижения по службе или стратегического планирования).
4. Руководители среднего и низшего звена, действия которых направлены против успешной реализации видения будущего компании и фактически сводят на нет работу коллектива.

Прямое противодействие всем этим четырем факторам составляет ключевую функцию третьего элемента визионерского подхода к лидерству.

Элемент визионерского подхода № 4: признание вклада отдельного сотрудника или группы сотрудников в реализацию видения будущего компании

Большинство служащих испытывают потребность в регулярном признании своих заслуг со стороны руководителя, что обеспечивает максимально уровень их мотивации [6]. Эта потребность возрастает еще больше, когда сотрудник компании осваивает новые навыки или новый стиль работы, а также когда его действия сопряжены с риском неудачи или неодобрения со стороны окружающих. В такой ситуации важно признание как усилий сотрудника, так и всех его успехов. Лидеры-визионеры ищут возможности для активизации действий и укрепления установок, которые способствуют реализации видения перспектив развития компании. Лучший способ достижения этой цели — публичное признание вклада как отдельного сотрудника, так и коллектива сотрудников в реализацию видения будущего компании.

В процессе применения данного элемента визионерского подхода к лидерству важно также воздерживаться от критики сотрудников за их ошибки и неудачи, допущенные в ходе реализации новых идей или опробования новых стилей работы. Поддержка руководителем сотрудника, который допустил промах, но извлек урок на будущее, гораздо эффективнее осуждения или критики неудачных действий этого сотрудника.

Ниже представлено краткое описание четырех элементов визионерского подхода к лидерству и перечислены признаки эффективного и неэффективного применения этого подхода.

Основные элементы визионерского подхода к лидерству

1. Формирование убедительной картины желаемого будущего.
2. Непрерывное и последовательное ознакомление сотрудников с перспективами развития компании.
3. Создание условий для свободной индивидуальной и коллективной деятельности в рамках реализации видения будущего компании.
4. Признание вклада отдельного сотрудника или группы сотрудников в реализацию видения будущего компании

Признаки эффективного применения Признаки неэффективного применения визионерского подхода

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Чувство надежды и уверенности в будущем. • Концентрация усилий всех членов коллектива на реализации видения будущего компании. • Заинтересованное отношение к перспективам развития компании. • Согласование действий различных подгрупп сотрудников в ходе реализации видения будущего компании. • Организационная структура, процессы и руководство, поддерживающие сотрудников в ходе реализации видения будущего компании. • Признание вклада отдельного сотрудника или коллектива в целом в реализацию видения будущего компании. | <ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная осведомленность о перспективах развития компании. • Наличие противоречивых картин будущего компании. • Замешательство, безразличие или скептическое отношение к перспективам развития компании. • Несогласованность или противоречивость действий, предпринимаемых отдельными сотрудниками или подгруппами сотрудников. • Организационная структура, процессы и руководство, создающие сотрудникам препятствия в ходе реализации видения будущего компании. • Непризнание руководством связи между действиями сотрудников и реализацией видения будущего компании. |
|---|---|

Грань 3: элементы вовлекающего подхода

В путь к успеху вместе с коллективом

Большинство компаний имеет громадные золотые месторождения еще не открытых идей.

Герман Саймон, Simon, Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants

Вовлекающий подход к лидерству стимулирует участие сотрудников компании в процессах *выработки идей и принятия решений*. Настоящая приверженность сотрудников, более эффективные решения и непрерывное улучшение работы компании — вот три основных результата, к получению которых стремится руководитель, умело применяющий вовлекающий подход к лидерству.

Элемент вовлекающего подхода № 1: выявление и анализ идей и предложений членов коллектива

Существует множество способов выявления и регистрации идей и предложений, поступающих от сотрудников. Электронная почта, общие собрания, неформальные или формальные беседы с глазу на глаз, регулярные собрания коллектива, фокус-группы и даже устаревшие ящики для предложений — все эти способы позволяют выявить идеи сотрудников компании. Каждый из этих способов имеет преимущества и недостатки, поэтому разумно было бы использовать несколько способов одновременно. Это позволит учитывать привычки отдельных членов коллектива одни предпочитают личное общение непосредственно с руководителем, другим будет проще общаться по электронной почте.

Для того чтобы обеспечить эффективное применение любого из перечисленных выше способов, сотрудники *обязательно должны* чувствовать искреннюю заинтересованность и серьезное отношение руководителя к их идеям и предложениям (в противном случае лидеру не миновать скептического отношения с их стороны ко всему процессу поиска новых идей). Члены коллектива вряд ли станут выдвигать свои идеи и предложения до тех пор, пока не будут уверены в том, что их руководитель обладает следующими качествами.

- Скромная оценка уровня собственной мудрости.
- Уверенность в том, что у членов коллектива есть ценные предложения и идеи, которые могут принести пользу всей компании.
- Беспристрастное отношение к сотрудникам, которые говорят то, что руководитель предпочел бы не слышать.
- Стремление понять точку зрения сотрудника.

Менеджеры недостаточно активно доводят информацию до ведома коллектива, и часто делают это даже слишком вяло. Иногда они по невнимательности распространяют противоречивую информацию. В обоих случаях результат один и тот же: остановка развития.

*Джон Коттер,
«Вперед перемен»*

Для того чтобы вовлекающий подход работал должным образом, руководителю действительно нужно обладать всеми этими качествами, а не симулировать их. Люди почувствуют, если руководитель будет подходить к своим обязанностям формально. Искренность — это основа доверия, люди должны доверять лидеру, чтобы он мог привлечь их к реализации своего плана действий.

Трудно продолжать участвовать в проекте, в который вы на самом деле не верите. Если вы не поверите по-настоящему

в ценность идей своих подчиненных, со временем это отразится на вашем поведении, и в конечном итоге вы вообще перестанете обращаться к подчиненным за помощью в выработке новых идей.

Элемент вовлекающего подхода № 2: внедрение ценных идей

Идеи требуют воплощения. Один из самых действенных способов продемонстрировать искреннюю заинтересованность в чьей-либо идее — это внедрить ее.

Безусловно, не каждая идея и не каждое предложение, которые получает руководитель, пригодны для дальнейшей реализации. Некоторые идеи могут быть однозначно неприемлемыми и даже опасными (хотя не следует поспешно отвергать бредовые, на первый взгляд, идеи — в истории существует множество примеров революционных идей, которые поначалу казались бредовыми, глупыми или

неосуществимыми [7]). Однако даже если находятся хорошие идеи, для практической реализации необходимо отбирать только лучшие из них. Как же лидер может сделать это, не задевая чувств тех сотрудников, чьи предложения не будут реализованы?

Эту проблему можно решить посредством прозрачного, справедливого и эффективного процесса оценки новых идей. Когда люди знают, что все их идеи будут внимательно изучены и на основании достоинств этих идей будет принято справедливое решение о целесообразности их внедрения, им легче принять тот факт, что та или иная идея не отобрана для практической реализации.

Как и в случае выявления новых идей и предложений, существует множество методов оценки идей (в частности, формирование репрезентативной группы для принятия решения, организация голосования по электронной почте или по корпоративной компьютерной сети). При принятии решения о том, какой метод оценки идей следует использовать, необходимо учесть следующие факторы.

- Количество времени, необходимого для принятия решения.
- Наличие технических средств, необходимых для сбора и оценки данных.
- Время, которое отдельные сотрудники могут выделить для участия в процессе оценки новых идей.

Даже предлагая собственные идеи, лидер должен стремиться заинтересовать ими подчиненных. Например, излагая свою идею подчиненным, вы можете не афишировать ее авторства. Это позволит сотрудникам рассматривать идею объективно, исходя из ее достоинств, а не из желания «прогнуться» лишний раз перед боссом. Они также смогут, не стесняясь, указать на ее слабые места, высказать критические замечания или развить идею. Использование фразы «идея, которую мы выдвинули» вместо фразы «идея, которую я предложил» побуждает членов коллектива взять на себя ответственность за принятие решений относительно ее реализации. Такие высказывания и такой стиль поведения способствуют повышению заинтересованности коллектива в успешной реализации идеи, даже если авторство ее принадлежит именно вам.

Элемент вовлекающего подхода № 3: публичное признание заслуг сотрудников, идеи которых приняты к реализации

Ничто так не разрушает искреннего участия и приверженности сотрудников, как присвоение руководителем заслуг за внедрение идей, предложенных другими людьми. Такое поведение руководителя фактически гарантирует, что эти люди никогда больше не поделятся с ним своими лучшими идеями и предложениями, они могут затаить обиду и упасть духом. Кроме того, если о таком поступке руководителя узнают другие члены коллектива, они, скорее всего, также будут сопротивляться вовлечению в процесс выработки новых идей и принятия решений.

К счастью, большинство руководителей достаточно порядочны, чтобы не присваивать себе авторство чужих идей. Чаще бывает, что руководители просто забывают *отдать должное автору идеи*. Людям трудно с энтузиазмом относиться к работе, уделяя много времени и сил тому, чтобы выдвигать новые предложения по усовершенствованию, если они не получают должного одобрения. При таком развитии событий в коллективе сотрудники ощущают бессмысленность выдвижения новых инициатив. Мы многое теряем, когда не благодарим других за то, что они делают.

И многое выигрываем, когда не скупимся на благодарность и похвалы. Когда люди знают, что получают искреннюю благодарность и признание (или, возможно, какое-нибудь вознаграждение, хотя в данном случае это не главное), их приверженность компании усиливается. В коллективе создается атмосфера, способствующая полному раскрытию потенциала сотрудников, а также обеспечивающая максимальную отдачу всех членов коллектива. В этом и состоит сила искреннего признания. Существует много способов выразить благодарность сотрудникам, идеи которых оказались полезными компании: информационные бюллетени, собрания группы или общие собрания всего коллектива компании, доски для объявлений, а также приказы о вынесении благодарности. Принимая решение о выборе одного из способов признания вклада сотрудников, необходимо учитывать следующие факторы.

- Личные установки сотрудника (не каждому человеку нравится, когда его публично выделяют среди других членов коллектива!).

- Количество людей, увлеченных своей идеей.
- Стратегическое значение их вклада.

Способы выражения благодарности могут быть самыми разными; степень важности этого шага может быть только одна — самая высокая.

Элемент вовлекающего подхода № 4: фасилитация принятия решений посредством консенсуса

Принятие решений посредством консенсуса преследует две цели: во-первых, выбор лучшего решения из возможных; во-вторых, обеспечение искренней заинтересованности всех сотрудников, участвующих в процессе принятия решения. Консенсус — это не синоним частичного согласия или полного единодушия. В данном контексте консенсус означает *согласие подавляющего большинства участников процесса с принятым решением*.

1. Необходимость принимать решения посредством консенсуса возникает в случае, когда лидер не обладает достаточным объемом информации для принятия решения единолично.

В сложном современном деловом мире часто сбывает так, что ни один человек не владеет всей информацией, необходимой для принятия оптимального решения. Во многих случаях члены коллектива имеют исчерпывающее представление о сути проблемы и интересные идеи относительно ее решения, что зачастую недоступно руководству. Когда Лу Герстнер-младший занял пост CEO IBM, он, по существу, был новичком в сфере информационных технологий, поскольку до этого работал в American Express и RJR Nabisco. Герстнер использовал мудрость ведущих специалистов компании, которые обладали глубокими познаниями в этой отрасли. Лу Герстнер и прежний CEO IBM совместными усилиями разработали общий план преодоления самых острых проблем, с которыми столкнулась компания в кризисный период, наступивший в начале 1990-х годов. Герстнер знал предел своих возможностей и сделал так, чтобы его окружали компетентные специалисты. В статье, опубликованной в издании Гарвардской школы бизнеса Working Knowledge, Герстнер утверждает: «В IBM работали очень умные люди. Мне не пришлось искать специалистов вне компании» [8]. Он

использовал процесс принятия решений посредством консенсуса, для того чтобы достичь согласия по всем жизненно важным вопросам деятельности компании, после чего предложил новое видение перспектив дальнейшего развития IBM.

2. Применение процесса принятия решений посредством консенсуса целесообразно также в случае, когда лидер стремится повысить заинтересованность членов коллектива в достижении поставленной цели и их приверженность выполнению этой задачи.

Решения, принятые коллективно, в большинстве случаев одобряют все участники голосования. Как правило, когда человека ставят перед фактом, что собрание коллектива поручило ему выполнить какую-то задачу, он не готов к ее выполнению и может даже оказать противодействие. Но если этот человек принимает участие в принятии решения и одобряет его, он готов сделать все от него зависящее для выполнения этого решения.

Фасилитация процесса принятия решений посредством консенсуса зависит от ряда действий и навыков лидера.

- Умение сформировать атмосферу доверия и открытости между членами коллектива.
- Способность придерживаться как можно более нейтральной позиции.
- Ознакомление коллектива с исходным предложением относительно решения проблемы (или использования открывшейся возможности, или удовлетворения возникших потребностей).
- Осуществление контроля над процессом принятия решений, имеющего своей целью обеспечение взаимопонимания между участниками процесса.
- Выработка альтернативных вариантов решения в ходе мозгового штурма.
- Подведение итогов и формулировка имеющихся идей, а также определение вопросов, по которым достигнуто согласие, и вопросов, которые еще предстоит решить.

- Руководство процессом оценки преимуществ альтернативных вариантов решения.
- Проверка согласия всех участников процесса с отобранной идеей или предложением.
- Принятие необходимых мер в случае, если согласие по поводу принятых решений не было достигнуто.

Четыре ключевых элемента вовлекающего подхода к лидерству, а также признаки эффективного и неэффективного использования этого подхода представлены ниже.

Основные элементы вовлекающего подхода к лидерству

1. Выявление и анализ идей и предложений членов коллектива.
2. Внедрение ценных идей.
3. Публичное признание заслуг сотрудников, новые идеи которых приняты к реализации.
4. Фасилитация принятия решений посредством консенсуса.

Признаки эффективного применения *Признаки неэффективного применения* вовлекающего подхода

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Высокий уровень участия в процессе принятия решений и большое количество предложений.• Высокое чувство ответственности за выполняемую работу.• Свободный обмен идеями (в том числе и непопулярными).• Удовлетворенность качеством принятого решения.• Приверженность миссии (задаче). | <ul style="list-style-type: none">• Низкий уровень участия в процессе принятия решений и небольшое количество предложений.• У сотрудников появляется ощущение, что с ними обращаются как с детьми.• Отсутствие обмена идеями, которые могут нарушить существующее положение вещей.• Неудовлетворенность качеством принятого решения или неучастием в процессе принятия этого решения.• Скептическое отношение к миссии (задаче). |
|---|--|

Грань 4: элементы отношенческого подхода

Отношения — это «смазочный материал» в работе коллектива

Работа лидера заключается в том, чтобы создать атмосферу, которая ... превращает антагонизм в творческую энергию.

Джон Као

Задача отношенческого подхода к лидерству состоит в формировании крепких взаимоотношений: во-первых, между лидером и каждым сотрудником; во-вторых, между самими сотрудниками. Применение данного подхода обеспечивает согласие между членами коллектива, необходимое для обеспечения эффективности их работы.

Трение в двигателе вашего автомобиля — явление отрицательное. Без хорошей смазки металлические детали, соприкасающиеся друг с другом, может заклинить, и ваш автомобиль необходимо будет отправить в мастерскую для ремонта. То же самое можно сказать и о происходящих в организации процессах. Устойчивые рабочие отношения — это и есть тот «смазочный материал», который обеспечивает бесперебойность и эффективность рабочего процесса. Без таких отношений все может пойти не так, как надо, вплоть до полной остановки процесса. Это верно как в контексте взаимоотношений между членами коллектива, так и в контексте взаимоотношений между руководителем и его подчиненными.

Некоторые сотрудники могут обеспечивать высокий уровень эффективности работы при наличии напряженности в отношениях, нерешенных конфликтов или отсутствии чувства общности в коллективе. Однако большинство сотрудников не способны работать эффективно в такой обстановке. Когда между членами коллектива формируются стабильные позитивные взаимоотношения (которые характеризуются взаимным уважением, доверием и доброжелательностью), люди могут сосредоточиться на выполняемом задании, они свободно обмениваются информацией, и у них есть ощущение коллегиальности, также стимулирующее их к эффективному выполнению своих задач. Для большинства людей стабильные позитивные взаимоотношения на рабочем месте — это необходимое условие поддержания высокого уровня эффективности работы.

Еще более деструктивны последствия несет отсутствие позитивных взаимоотношений между руководителем и подчиненными. В действительности, по данным Института Гэллага, плохие отношения с одним из руководителей высшего или среднего звена — это основная причина ухода людей из организации [9]. Качество взаимоотношений между подчиненным и его руководителем — это самый важный фактор, оказывающий влияние на мотивацию сотрудников, их приверженность организации и их желание продолжать работу в ней.

Поэтому лидеры часто испытывают потребность в применении данного подхода. Рассмотрим базовые элементы, сочетание которых образует это жизненно важное измерение лидерства.

Элемент отношенческого подхода № 1: забота о благосостоянии подчиненного во всех аспектах его жизни, а не только с точки зрения его вклада в организацию

Рядовым работникам никогда не нравилась обезличенная манера общения руководителей с ними — как с инструментами, а не с человеческими существами, или как с ресурсами, а не с людьми. В наши дни наблюдается тенденция к тому, что все больше людей не желают мириться с таким обращением. Безличное отношение неизбежно вызывает у них чувство неудовлетворенности, что, в свою очередь, полностью отбивает охоту трудиться с полной отдачей. Однако верно также и противоположное утверждение.

Забота о человеке во всех аспектах его жизни — это один из способов усилить его мотивацию и приверженность. Когда члены коллектива чувствуют, что каждого из них ценят как человека, это обеспечивает их преданность делу и готовность сделать все от них зависящее для общего успеха. Мы уже упоминали результаты исследования, проведенного Институтом Гэллага. В ходе этого исследования выяснились причины ухода людей из организаций, в которых они работали. На основании результатов исследования был составлен рейтинг двенадцати факторов, влияющих на эффективность работы сотрудников и их желание остаться в организации. Пятое место в этом списке занял следующий фактор: «Мой непосредственный начальник (или другой руководитель) заботится обо мне как о человеке». По существу, десять из двенадцати факторов

напрямую связаны с качеством взаимоотношений между сотрудниками и их непосредственными руководителями [10]. Взаимоотношения с членами коллектива, которые дают каждому из них возможность чувствовать, что его ценят как человека вообще, а не только как работника — это важнейший аспект обеспечения долгосрочной эффективности работы коллектива. (Как правило, именно такой стиль взаимоотношений позволяет лидеру добиться от своих сотрудников должного подчинения в случае использования директивного подхода к лидерству: люди охотнее подчиняются распоряжениям руководителя, если знают, что он действительно заботится об их благосостоянии.)

Каким образом лидер может продемонстрировать свою искреннюю заботу о *благосостоянии подчиненного во всех аспектах его жизни*? Стивен Кови, известный консультант по вопросам управления, любит повторять: «Во взаимоотношениях важна каждая мелочь». Для того чтобы продемонстрировать заботу о человеке, нужно не так уж и много.

- Обратиться к человеку по имени.
- Спросить, как он провел выходные.
- Поговорить с ним о его интересах и хобби.
- Спросить, как продвигается работа.
- Поговорить о его семье.
- Обсудить его карьерные планы.

Бывают ситуации (например проблемы в семье или проблемы со здоровьем), когда демонстрация заботы о человеке требует от лидера более серьезных усилий, что, если говорить откровенно, в какой-то степени мешает делу. Однако именно такие ситуации являются для руководителя экзаменом на готовность помочь своему подчиненному. Добрая воля сотрудника, его уважение и лояльность — более чем достаточное вознаграждение за такую заботу. Как и в случае с другими аспектами лидерства, глубинные установки лидера должны быть искренними. Люди чувствуют, когда действия руководителя являются признаком его настоящей заботы о них, а когда это просто «технический прием», используемый для того, чтобы извлечь из него как можно больше пользы. Проявление заботы без искреннего желания заботиться о людях

порождает скептицизм и сопротивление. Формальное применение метода не дает результатов.

Элемент отношенческого подхода № 2: поощрение и эмоциональная поддержка индивидуальных или коллективных усилий сотрудников

Суть этого элемента формирования отношений сводится к тому, чтобы показать отдельным членам коллектива и всему коллективу в целом, что вы цените их усилия (даже в случае неудачи) и благодарны им за стойкость, проявленную в ходе преодоления трудностей в кризисный период. Это может обеспечить вам огромные преимущества: повышение лояльности, активизацию усилий и усиление приверженности членов коллектива.

В статье «Результативное лидерство» Дэниел Гоулман описал внимательное отношение Джо Торре, главного менеджера бейсбольной команды New York Yankees, к душевному равновесию игроков команды. Один из самых ярких примеров — реакция Джо Торре на поведение Пола О’Нила, который принял решение участвовать в очень важном матче чемпионата США по бейсболу 1999 года после того, как утром в день матча получил известие о смерти отца. Гоулман пишет в своей статье: «На праздничной вечеринке после завершения заключительного матча чемпионата Торре выразил признательность правому полювому игроку Полу О’Нилу. ... [Перед всей командой] Торре особо отметил поступок О’Нила, назвав его Воином» [11]. Торре знал, что О’Нил пожертвовал своими интересами ради команды, и сделал все, чтобы сам игрок осознал, как глубоко благодарна ему команда за этот поступок.

Вы должны завоевать и поддерживать привязанность незаурядного и в высшей степени талантливого человека еще до того, как он в полной мере проявит свой потенциал.

Эндрю Карнеги

Джо Торре как никто другой умеет определить эмоциональное состояние своих игроков, подбадривая и поддерживая их, особенно в трудные времена. Такой подход к обеспечению душевного равновесия членов команды позволяет ему пожинать плоды высокой лояльности и приверженности спортсменов своей команде.

На обычных рабочих местах формирование отношений сводится к словам и действиям, которые передают уверенность лидера в своих подчиненных, его гордость их достижениями и способность с пониманием отнестись к их неудачам. Безусловно, руководитель обязан принимать меры, направленные против снижения эффективности труда и против случаев неприемлемого поведения сотрудников. Однако борьба с такими негативными явлениями имеет намного больше шансов на то, что цель будет достигнута, если она ведется в обстановке постоянной поддержки и поощрения сотрудников.

Как было отмечено ранее, важно различать *намерение*, лежащее в основе данного элемента формирования отношений, и *способы* его применения. Личный стиль и сильные качества лидера, а также предпочтения отдельных сотрудников или коллектива в целом, определяют выбор методов, используемых руководителем для того, чтобы продемонстрировать свою поддержку и содействие. Когда командир корабля Benfold Майкл Абрашофф сел поиграть в карты вместе с двумя чернокожими матросами, которые были подвергнуты дисциплинарному взысканию, его поступок как будто говорил: «Я по-прежнему ценю вас».

Для того чтобы подбодрить и оказать эмоциональную поддержку отдельным сотрудниками или коллективу в целом, можно предпринять одно из следующих действий.

- Оставить на рабочем столе сотрудника записку с выражением искреннего одобрения и благодарности.
- Посидеть в кафе компании за чашкой кофе с младшим менеджером и поговорить с ним о том, как он справляется с трудным сотрудником.
- Позвонить сотруднику, работающему вдали от центрального офиса компании, который, как вам стало известно, чувствует свою оторванность от коллектива.
- Устроить ужин со своими подчиненными в конце периода, на протяжении которого им приходилось много работать и поздно уходить с работы.

Существуют также и другие способы поощрения и эмоциональной поддержки сотрудников.

Элемент отношенческого подхода № 3: посредничество в конфликтах для достижения взаимовыгодного решения

Посредничество в решении конфликтов, или медиация, отличается от арбитража, к которому прибегают многие менеджеры в случае конфликтных ситуаций. При медиации стороны конфликта сами приходят к принятию того или иного решения, только под руководством посредника, занимающегося процессом примирения. При арбитражном же разбирательстве руководитель выслушивает обе стороны и принимает решение, которому они, как предполагается, должны подчиниться. Арбитраж можно считать справедливой и эффективной процедурой разрешения конфликта, однако существует два ограничения, из-за которых этот способ следует рассматривать как последнее средство, а не как исходный метод решения проблемы. Во-первых, нет никаких гарантий, что обе стороны будут удовлетворены. Либо одна из них, либо обе стороны могут счесть принятое решение несправедливым. Во-вторых, поскольку это решение навязано им со стороны, обе стороны конфликта могут не проявлять особой заинтересованности в его выполнении. По этим причинам целесообразнее сначала предпринять попытку поиска решения самими сторонами конфликта, но под руководством посредника.

Главный признак того, что возникла потребность во вмешательстве посредника, — неспособность или нежелание людей решить межличностный конфликт, негативно сказывающийся на эффективности их работы. В таком случае лидер должен выступить в роли посредника, для того чтобы открыть сторонам конфликта те аспекты проблемы и механизмы ее решения, которые помогут им найти взаимовыгодное решение и восстановить уважение и доброжелательность по отношению друг к другу. В этом и состоит цель посреднического элемента данного подхода.

Посредничество в конфликте подразумевает необходимость совершения ряда различных действий.

1. Встретиться с обеими сторонами конфликта отдельно, для того чтобы понять точку зрения каждой из них на суть конфликта и оценить степень их готовности сотрудничать с целью принятия взаимоприемлемого решения.

2. Пригласить обе стороны на общую встречу и взять на себя руководство процессом поиска решения, в частности:
 - предложить сторонам конфликта разъяснить друг другу свою точку зрения на проблему, а также изложить свои глубинные интересы;
 - составить список возможных решений, отвечающих глубинным интересам сторон;
 - оценить различные способы разрешения конфликта на основании критерия, который обе стороны конфликта считают справедливым;
 - разработать план выполнения согласованного решения.
3. Контролировать процесс выполнения достигнутого соглашения с тем, чтобы определить, насколько успешно оно выполняется.

В случае участия в процессе медиации лидер должен:

- вести себя беспристрастно;
- помочь сторонам *понять* друг друга (даже если каждая из сторон не согласна с точкой зрения другой стороны);
- убедиться в том, что обе стороны ведут себя уважительно по отношению друг к другу;
- побуждать стороны конфликта к тому, чтобы они четко обозначили свои глубинные интересы, выработали конкретные варианты решения проблемы и разработали детальные планы выполнения принятого решения.

Элемент отношенческого подхода № 4: руководство процессом эффективного создания команды

Процесс формирования команды — это нечто гораздо более сложное, чем одноразовый сплав на байдарках по горной реке [12]. Этот процесс предполагает создание в коллективе *стабильной* атмосферы доверия, открытости и товарищества. Лидер должен, в первую очередь, сам продемонстрировать такие черты характера. Если он будет продвигать идею

важности этих качеств и в то же время вести себя слишком придирчиво, резко, сдержанно или равнодушно, его усилия окажутся тщетными. Слова лидера не должны расходиться с делом.

Помимо демонстрации навыков межличностного общения, которыми должны обладать все члены коллектива, лидер обязан также способствовать развитию у них этих навыков и всячески поощрять за проявление соответствующих качеств. Лидеру следует регулярно проводить беседы с подчиненными о том, каких изменений он от них ожидает и почему это так важно. В большинстве случаев, овладев навыками такого поведения, члены коллектива сами получают эмоциональное удовлетворение.

Если линия поведения одного из сотрудников наносит серьезный ущерб взаимоотношениям в коллективе, руководителю необходимо сразу же принять адекватные меры. В некоторых случаях это влечет за собой необходимость побеседовать с человеком, который ведет себя неподобающе, и помочь ему изменить свое поведение на более конструктивное. Например, сотруднику, который называет идеи других членов коллектива глупыми, необходимо указать, что критическое замечание можно высказать иначе, подчеркивая преимущества соответствующей идеи и не комментируя умственные способности ее автора.

Борьба с негативными аспектами поведения сотрудников может повлечь за собой необходимость пересмотра и изменения структуры рабочих процессов и системы вознаграждения таким образом, чтобы она отображала командные ценности. Например, руководитель группы сбыта может на словах поддерживать важность сотрудничества в процессе привлечения потенциальных покупателей и обмена опытом продаж и в то же время вознаграждать только отдельных особо отличившихся продавцов (например, предложить поездку на Гавайи продавцу, который обеспечил самый высокий объем продаж за шесть месяцев). Вознаграждение одного члена команды вместо вознаграждения всего коллектива может привести в результате к тому, что другие сотрудники перестанут вести себя открыто, доверять своим коллегам и строить отношения на принципах сотрудничества. В этом случае причиной, повлекшей за собой нежелательное индивидуалистское поведение, будет несоответствие между системой вознаграждения и принципами командной работы, а не незрелость или негативные установки членов коллектива.

Ниже представлено краткое описание данного подхода к лидерству и его четырех элементов, а также перечислены признаки правильного и неправильного применения этого подхода.

Основные элементы отношенческого подхода к лидерству

1. Забота о благосостоянии человека во всех аспектах его жизни, а не только с точки зрения его вклада в организацию.
2. Поощрение и эмоциональная поддержка индивидуальных или коллективных усилий сотрудников.
3. Посредничество в конфликтах для достижения взаимовыгодного решения.
4. Руководство процессом эффективного командообразования.

Признаки эффективного применения отношенческого подхода

- Теплые, уважительные взаимоотношения между лидером и его подчиненными.
- Высокий уровень доверия между руководителем и подчиненным и между сотрудниками.
- Открытость в общении.
- Быстрое разрешение конфликтных ситуаций.
- Каждый член коллектива чувствует свою значимость как человек, а не только как работник.

Признаки неэффективного применения отношенческого подхода

- Сдержанные или чрезмерно фамильярные взаимоотношения между лидером и подчиненными.
- Неудача с преодолением неприемлемого поведения членов коллектива.
- Осторожность в общении.
- Конфликтные ситуации создаются постоянно и не решаются.
- Неприемлемое поведение членов коллектива не влечет ответных мер и остается неизменным.

Грань 5: элементы коучингового подхода

Совершенствование знаний и навыков сотрудников

Потенциал роста заложен в самом растении, а не в садовнике. Однако у хорошего садовника дерево растет лучше, чем у плохого.

*Питер Дженсен,
Coaching For High Performance*

Задача коучинга — раскрыть лучшие качества сотрудников с тем, чтобы увеличить эффективность их работы, повысить мотивацию и усилить приверженность своей организации. Как уже говорилось,

коучинг — это основное средство удержания наиболее талантливых специалистов в компании и расширения ее лидерской базы.

Многие руководители не занимаются коучингом из-за двух ошибочных убеждений. Первое убеждение состоит в том, что на это уходит слишком много времени. Действительно, на начальном этапе обучение сотрудников требует определенных затрат времени, однако вскоре их способность брать на себя больше ответственности и более качественно выполнять свою работу полностью возмещает эти затраты. Второе ошибочное убеждение заключается в том, что коучинг — это слишком сложно. Однако вам не нужно быть профессиональным коучем, чтобы эффективно использовать этот подход к лидерству. Как будет показано ниже, коучинг сводится к выполнению достаточно простых действий.

В таком случае, каковы же базовые элементы, образующие коучинговый подход к лидерству?

Элемент коучингового подхода № 1: оценка сильных и слабых сторон, а также мотивации и возможностей отдельных сотрудников и коллектива в целом

Главная задача коучинга — приведение стремлений, интересов и способностей сотрудника в соответствие с потребностями, целями и видением организации. В связи с этим лидер должен быть хорошо осведомлен о том, какими талантами обладают его подчиненные, и какова их мотивация.

На практике это означает, что данный элемент коучингового подхода требует, чтобы лидер выяснил, каковы возможности, интересы и стремления членов коллектива. Существует два основных способа сделать это — понаблюдать за поведением сотрудника и побеседовать с ним. Оценить возможности сотрудника можно, обратив внимание на то, какие именно задания он выполняет хорошо и с энтузиазмом. Еще один способ — побеседовать с этим сотрудником за чашкой

Командно-контролирующий стиль лидерства быстро уступает место коучингу, осуществляемому лидерами-визионерами, которые помогают своим подчиненным раскрыть возможности, необходимые для реализации видения будущего.

Деннис Гримм,

PricewaterhouseCoopers

кофе о том, что ему нравится и что не нравится в распределении должностных обязанностей в коллективе и со всеми ли возложенными на него должностными обязанностями он справляется одинаково успешно. Однако следует помнить: такая откровенная беседа будет возможной лишь в случае, если сотрудник почувствует, что цель руководителя — помочь ему, а не наказать его. Для того чтобы такой разговор с наставником имел смысл, он должен быть основан на доверии и доброжелательности.

В дополнение к личным наблюдениям и беседам, лидер может использовать следующие формальные методики оценки.

- Тесты на определение типа личности (например, опросник Майерс-Бриггс — «Myers-Briggs Type Indicator®», MBTI®, и опросник FIRO-B®).
- Тесты на определение коэффициента эмоционального интеллекта (например EQ-i®).
- Круговые диаграммы, позволяющие определить эффективность лидерства посредством круговой обратной связи (например, The Leadership Circle Profile, TLCP — круговой профиль лидерства).

Использование этих методик под руководством квалифицированного специалиста обеспечит более глубокое понимание ситуации и предоставит ценную информацию в распоряжение как лидера, применяющего коучинг, так и отдельного человека или коллектива. В приложении В изложены некоторые предостережения и предложения относительно применения указанных выше методик для оценки личностных характеристик членов коллектива, а также представлены рекомендации по поводу того, где можно найти квалифицированных специалистов по этим методикам.

Элемент коучингового подхода № 2: назначение заданий, выходящих за рамки текущих полномочий и способствующих профессиональному росту

Второй элемент коучинга вытекает из первого. Задания, выходящие за рамки текущих полномочий, — требуют от сотрудника применения своих способностей на более высоком уровне, чем прежде. Лидер

должен уметь оценить, насколько велик разрыв между текущим уровнем квалификации сотрудника и уровнем, который необходим для выполнения задания. Этот разрыв должен быть таким, чтобы новое задание потребовало от сотрудника дополнительных усилий, но не поставило его перед неизбежностью неудачи. Кроме того, важно, чтобы такое задание требовало от человека более активного использования имеющихся у него, а не каких-то других способностей.

В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Предположим, один сотрудник обладает способностями к логическому мышлению и успешно применяет их в сфере календарного планирования проекта. Но межличностные отношения — это его слабое место. Значит, ему не следует поручать руководство командой, работающей над проектом, поскольку эта роль требует в большей степени применения навыков межличностного общения, а не навыков логического мышления. В этом случае руководство проектом для сотрудника — это не задание, выходящее за рамки текущих полномочий, а «нападение из засады»!

Иногда уместно давать человеку задания, выполнение которых требует от него активизации способностей, оставшихся до сих пор незадействованными. Как правило, люди обладают более широким диапазоном талантов, чем они думают. Давая сотруднику такое задание, необходимо позаботиться о том, чтобы ему была предоставлена полная необходимая исходная информация и поддержка (без вмешательства в мельчайшие детали действий этого человека). Задача руководителя в данном случае — раскрыть новые грани таланта сотрудника. Прежде чем дать сотруднику такое задание, очень важно тщательно проанализировать, какие навыки и знания потребуются ему для того, чтобы добиться успеха, а также какими ресурсами он располагает и на какую поддержку может рассчитывать. При этом необходимо в равной степени и его убедить в том, что вы верите в его потенциал, и дать ему возможность предпринять попытку, которая, возможно, закончится неудачей.

Элемент коучингового подхода № 3: обеспечение эффективной обратной связи

Обратная связь — это предоставление отдельному сотруднику или коллективу в целом конкретной информации о том, что сделано хорошо, а что можно было сделать по-другому, чтобы получить более высокие результаты. Во многих случаях роль лидера сводится к тому, чтобы руководить процессом анализа эффективности работы и полученных результатов, осуществляемым самими сотрудниками. Результаты работы — это и есть обратная связь; руководитель просто помогает каждому сотруднику проанализировать эти результаты таким образом, чтобы подчиненный усвоил полученный опыт и изменил свое поведение. Лучший способ достичь этого — поставить сотруднику ряд наводящих вопросов.

- Как бы вы оценили общий уровень эффективности вашей работы? Почему?
- Что, по вашему мнению, вы сделали хорошо? Какие врожденные способности вы при этом применили?
- Что вы сделали недостаточно хорошо? Как вы думаете, в чем причины ваших недоработок?
- Каким образом, по вашему мнению, вы могли бы повысить эффективность своей работы в следующий раз?

Правильно построенный процесс коучинга подталкивает сотрудника к поиску конкретных ответов на подобные вопросы. Для того чтобы человек изменил свой стиль поведения, приобрел новые навыки и

Самое лучшее, что вы можете сделать для другого человека, — это не просто поделиться с ним своим богатством, а открыть для него сокровища, которыми обладает он сам.

*Бенджамин Дизраэли,
британский государственный
деятель*

получил более высокие результаты, необходимо сначала определить, какими должны быть эти навыки, результаты и поведение.

Иногда отдельному сотруднику или коллективу в целом не удается точно определить, что именно сделано хорошо и во что можно было бы внести коррективы. В этом случае лидер должен довести до сведения сотрудника (коллектива) информацию об эффективности работы, что

поможет ему улучшить результат в следующий раз. Обратная связь считается эффективной:

- если она лишена оценочных суждений (не оценивает мотивов или личных качеств сотрудников);
- конкретна (содержит сведения о конкретных действиях, а не утверждения общего характера);
- основана на поведении (характеризует образ действий отдельного сотрудника или коллектива в целом и последствия подобного образа действий);
- своевременна (как можно более близка по времени к выполнению действия или совершению поступка).

Элемент коучингового подхода № 4: использование подходящих методов индивидуального или коллективного обучения и подготовки

Лидер, взявший на себя роль коуча, должен принять меры к тому, чтобы его подчиненные получали именно ту подготовку, которая необходима для выполнения ими своей работы. Кроме того, он должен удостовериться в том, что применяемая методика обучения соответствует учебным предпочтениям человека, проходящего курс подготовки. Одни лучше воспринимают учебный материал во время традиционных занятий в аудитории. Другие предпочли бы сразу проверять теорию на практике при наличии обратной связи с коучем в режиме реального времени. Третьим удобнее обучаться самостоятельно, в онлайн-режиме; четвертым больше нравится интерактивный диалог с коучем.

Как определить учебные предпочтения сотрудника? Спросите его об этом. В частности, вы можете попросить сотрудника рассказать вам о двух или трех случаях, когда он проходил какие-либо курсы, и попытайтесь установить закономерность.

Элемент коучингового подхода № 5: обсуждение карьерных устремлений и планов сотрудника

Применение этого элемента коучинга имеет своей целью долгосрочное повышение эффективности работы сотрудника. Руководитель, время от времени обсуждающий с сотрудниками их планы, имеет возможность определить потенциал карьерного роста подчиненного и поспособствовать развитию его навыков и расширению круга обязанностей. При этом необходимо сосредоточить внимание на карьерных устремлениях самого сотрудника. Возможно, было бы полезно открыть этому человеку возможности, которые он сам еще не анализировал. Тем не менее обязанность лидера состоит в том, чтобы помочь сотруднику реализовать собственное видение перспектив карьерного роста.

Может показаться, что концентрация внимания на долгосрочных карьерных целях не соответствует текущим потребностям компании. Тем не менее, она дает руководителю одно непосредственное преимущество. Проявление заботы о карьерном росте сотрудника, а также демонстрация готовности поспособствовать его продвижению, обеспечивают лидеру немедленный выигрыш в виде позитивной энергии и лояльности сотрудника — двух факторов, непосредственно влияющих на текущую эффективность работы.

Коучинговый подход к лидерству состоит из пяти базовых элементов. Для того чтобы обеспечить эффективное применение этого подхода, лидер должен владеть навыками применения всех пяти элементов, краткое описание которых содержится ниже.

Основные элементы коучингового подхода к лидерству

1. Оценка сильных и слабых сторон, а также мотивации и возможностей отдельных сотрудников и коллектива в целом.
2. Поручение заданий, выходящих за рамки текущих полномочий и способствующих профессиональному росту.
3. Обеспечение эффективной обратной связи.
4. Использование подходящих методов индивидуального или коллективного обучения и подготовки.
5. Обсуждение карьерных устремлений и планов сотрудника.

Признаки эффективного применения Признаки неэффективного применения коучингового подхода

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник (коллектив) считает, что перед ним ставятся приемлемые задачи. • Сотрудник (коллектив) ощущает поддержку без чрезмерного вмешательства в его работу со стороны руководства. • Сотрудник (коллектив) успешно обучается, повышая уровень эффективности работы. • Сотрудник (коллектив) понимает и ценит значимость своего вклада в работу. • Лидерская база коллектива продолжает расширяться. | <ul style="list-style-type: none"> • Поручение неподходящего задания обрекает сотрудника (коллектив) на неизбежный провал. • Сотрудник (коллектив) ощущает либо чрезмерное вмешательство в его работу, либо полное равнодушие со стороны руководства. • Сотрудник (коллектив) не проходит процесс обучения. • Обратная связь оказывает негативное воздействие на мотивацию сотрудника (коллектива) или разочаровывает его. • Не хватает лидеров, или возникает необходимость в привлечении лидеров со стороны. |
|--|---|

Вывод

В данной главе представлен анализ базовых элементов пяти граней лидерства. Элементы каждой грани — это действия, которые должен предпринять руководитель, для того чтобы достичь целей соответствующего подхода к лидерству.

Возможно, вы уже достаточно хорошо освоили большую часть или все элементы одного или нескольких измерений лидерства. В то же время вы, возможно, понимаете, что в вашей практике лидерства не хватает определенных элементов для построения некоторых из этих граней. Предполагается, что эффективный лидер должен уметь приспособливать различные подходы к лидерству и их элементы к конкретным обстоятельствам. В таком случае, что необходимо предпринять, если вам не хватает требуемых элементов? Другими словами, что делать, если не хватает нескольких элементов для построения той или иной грани лидерства? Ответ на этот вопрос вы найдете в следующей главе.

Глава 3

Когда не хватает нескольких элементов

Рычаг Архимеда

Каждый игрок вынужден принимать карты, которые раздает ему жизнь. Но как только они оказываются в его руках, он должен сам решить, как играть этими картами, чтобы одержать победу.

Вольтер, историк и писатель

Возможно, читая главу 2, вы почувствовали, что некоторые принципы того или иного подхода к лидерству в значительной степени резонируют с вашими природными способностями. Вы поняли, что можете без особых проблем выполнять предписанные действия, или, возможно, вспомнили случаи эффективного использования одного из элементов соответствующего измерения лидерства, которые уже случались в вашей практике. И у вас могло появиться ощущение, что применение некоторых принципов выходит за рамки ваших возможностей. Следовательно, когда вы будете обдумывать возможность использования одного из подходов к лидерству, у вас может возникнуть такая мысль: «Мне не хватает нескольких элементов для построения данной грани лидерства. Что мне делать?»

Не нужно сожалеть о том, что вы не относитесь к категории людей, у которых, возможно, есть врожденные способности к использованию этого подхода. Нет необходимости тратить многие часы жизни и прилагать массу усилий для развития способностей, не принадлежащих к числу ваших сильных сторон. *Вы вполне можете быть по-настоящему эффективным лидером и наилучшим образом использовать все пять граней лидерства на основании тех сильных качеств, которыми вы уже обладаете.*

Это утверждение противоречит некоторым традиционным методам развития навыков лидерства, в частности, методу, который мы называем так: «работать больше — не значит работать эффективнее». Поскольку такой подход все еще используется в некоторых методиках развития навыков лидерства, целесообразно тщательно проанализировать его, чтобы оценить простоту и действенность метода пятигранного лидерства.

Работать больше — не значит работать эффективнее

Недостатки традиционного метода развития навыков лидерства

Главное не в том, чтобы просто всегда воздерживаться ... от исправления недостатков. Важно понимать, что это — борьба с потерями, а не развитие.

Маркус Бакингом, Дональд Клифтон

Традиционный метод развития навыков лидерства имеет два серьезных недостатка: первый — это излишний расчет на аудитории обучения, второй — акцентирование внимания на попытках превратить слабые стороны в сильные. Рассмотрим каждый из этих аспектов.

Обучение в аудитории

Многие программы развития навыков лидерства подразумевают изучение различных аспектов руководства на протяжении достаточно большого количества аудиторных занятий. Глубокое понимание концептуальных структур (например, организационных систем, процессов управления развитием, динамики высокоэффективных команд, текущих тенденций в бизнесе и в политике) имеет большое значение для обеспечения эффективного лидерства, однако этого недостаточно. *Знать теорию и применять ее на практике* — это совершенно разные вещи. Даже если человек знает правила игры в шахматы и читал о стратегиях, используемых Бобби Фишером и Гарри Каспаровым, это не делает его гроссмейстером. Единственный способ научиться играть в шахматы — это играть в эту игру. Точно так же эффективному лидерству можно научиться, не просто изучая этот вопрос, а умело применяя на практике принципы и навыки руководства.

К сожалению, в этих устаревших программах развития навыков лидерства очень мало внимания уделяется фактическому применению принципов руководства и совершенствованию практических навыков лидерства на протяжении занятий, проводимых в рамках программы. И даже если в ходе программы существует возможность опробовать новые навыки, их интеграция в реальную среду, в которой работает лидер, целиком и полностью зависит от целеустремленности и удачи

участника программы. Надо признать, что сейчас во многих программах развития навыков лидерства в качестве *дополнительной возможности* предусматривается курс постпрограммного коучинга. Безусловно, это уже шаг в правильном направлении, однако этого недостаточно. Коучинг эффективности должен быть *неотъемлемым элементом* программы развития навыков лидерства, а не *факультативным курсом* этой программы.

В ходе проведенного недавно ряда исследований было установлено, что система обучения, представляющая собой сочетание коучинга и аудиторных занятий, более эффективна по сравнению с традиционной системой обучения. В авторитетном журнале *Public Personnel Management* были опубликованы данные одного из исследований по вопросам эффективности программы развития навыков лидерства, в которой принял участие 31 топ-менеджер. Курс аудиторного обучения повысил эффективность работы этих руководителей на 22,4%. Однако когда после этого курса участники программы прошли еще и восьминедельный курс управленческого коучинга, эффективность их работы возросла до 88% [1]. В ходе других исследований также были зафиксированы огромные преимущества интегрирования коучинга в традиционную систему аудиторного обучения.

Фокус на преодоление слабых сторон

Вторая (и более серьезная) проблема устаревших методов обучения лидерству состоит в акцентировании внимания на преодолении слабых сторон человека [2]. Как правило, программы развития навыков лидерства

У президента есть свои преимущества. В тот же день, когда меня избрали, данные моего аттестата о среднем образовании были засекречены.

Рональд Рейган, из речи, произнесенной 19 июня 1986 года

начинаются с глубокого анализа каждым участником программы своих сильных и слабых сторон. При этом определению сильных качеств уделяется очень мало внимания, тогда как все усилия участников программы направляются на раскрытие собственных им слабых сторон. Кульминацией этого процесса самооценки становится разработка исчерпывающего, детального плана превращения этих слабых сторон в сильные

(задача оценки и реализации этого плана в большинстве случаев возлагается на самого участника программы).

Мы убеждены в том, что подход, требующий больших усилий по преодолению слабых сторон, и ошибочен, и в высшей степени контрпродуктивен. Именно в этом случае речь идет о том, чтобы работать больше, но не лучше. Действительно, повысить эффективность за счет преодоления слабых сторон можно, но в большинстве случаев это повышение оказывается совсем незначительным. *Стремление сформировать сильные качества на базе слабых противоречит человеческой природе.* Развитие навыков, не основанных на врожденных способностях человека, требует от него значительных усилий, а качество этих навыков редко превышает средний уровень. Это факт, обусловленный принципом работы нашего мозга.

Мозг человека функционирует посредством взаимодействия между сетями синаптических связей [3]. К тому времени, когда человек достигает трехлетнего возраста, в его мозге уже сформированы миллиарды таких связей. В детстве, частично — благодаря генотипу, а частично — в результате получения жизненного опыта, некоторые синаптические связи используются чаще, чем другие. Так же как и мышцы, эти нервные связи укрепляются по мере их использования. Связи, которые используются не так часто, в конце концов отмирают, высвобождая драгоценные биохимические ресурсы мозга для поддержания оставшихся связей. По существу, мозг человека сам формирует свои предпочтения и сильные стороны. Построенные таким способом нервные связи определяют многие аспекты жизни человека, в частности — его личностные характеристики, предпочтения, интересы, а также врожденные способности.

К моменту совершеннолетия функциональные структуры нервной системы человека уже фактически сформированы. Процесс обучения, основанный на существующих нервных связях, протекает легко и быстро. Получение новых знаний, которое требует создания новых нервных связей, дается человеку гораздо труднее, требует больше затрат сил и энергии и подразумевает многократное повторение изучаемого материала. А результат оказывается, как правило, весьма скромным [4]. Маркус Бакингом и Дональд Клифтон подчеркивают безрезультатность такого подхода: «Без врожденного таланта тренировка не позволит

Легкая обучаемость — это признак врожденных способностей.

Франсуа Гагне,
профессор психологии

развить сильное качество. Кроме того, повторение, направленное на создание новых связей, — это просто неэффективный способ получения знаний... Вашему организму приходится расходовать огромное количество энергии на создание биологической инфраструктуры... необходимой для создания этих связей» [5].

Бессмысленно использовать развитие слабых сторон в качестве основного способа повышения эффективности лидерства. Это все равно, что пытаться сдвинуть каменную глыбу с помощью шестидюймового рычага. В этом случае вы действуете против законов природы и напрасно расходуете драгоценные ресурсы времени и энергии. Результаты же, в лучшем случае, будут минимальными.

Упомянутые два аспекта традиционного подхода к развитию навыков лидерства — аудиторное обучение и фокус на преодоление слабых сторон — делают сам подход неэффективным. Это приводит нас к необходимости применения «рычага Архимеда» для лидеров — принципиально нового подхода к развитию навыков эффективного лидерства. Почему мы используем в названии этого подхода слова «рычаг Архимеда»? Ответ на этот вопрос требует краткого ознакомления с историей науки, или, если говорить более точно, с законом рычага.

Рычаг Архимеда

Рычаг, которым можно сдвинуть Землю с места

Дайте мне точку опоры и достаточно длинный рычаг, и я переверну Землю.

Приписывается Архимеду, 230 год до н. э.

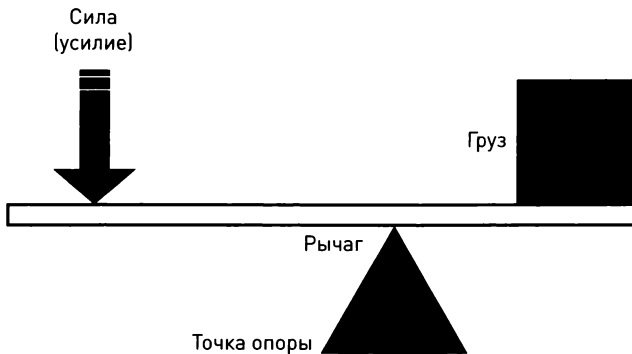
Архимеда (287–212 годы до н. э.) относят к числу величайших математиков всех времен (наряду с сэром Исааком Ньютоном и Карлом Фридрихом Гауссом). Еще при жизни Архимеда называли «мудрецом», «мастером», «великим геометром». Он был превосходным инженером (ему приписывают многие изобретения, в том числе архимедов винт, миниатюрный планетарий, ступенчатый шкив и несколько военных машин). Кроме того, Архимед сделал большой вклад в математику: открыл законы и принципы механики, плавучести, гидростатики, удельного веса, а также закон рычага.

Рычаг использовался человечеством задолго до рождения Архимеда. По всей вероятности, первыми рычагами были бревна и ветки деревьев, с помощью которых наши предки пытались поднимать тяжелые предметы. Заслуга Архимеда состоит в том, что он открыл принцип, лежащий в основе применения рычага. Следовательно, открыв этот принцип, он получил возможность максимально эффективно использовать рычаг.

Легенда гласит, что однажды Архимед заявил Гиерону Второму, царю Сиракуз, что если бы у него были достаточно длинный рычаг и возможность переместиться на другую планету, он мог бы сдвинуть Землю. Гиерон, близкий друг Архимеда, был поражен этим утверждением и попросил проиллюстрировать его на практике. Согласно легенде, в то время в гавани Сиракуз стоял корабль, который не удавалось спустить на воду даже усилиями всех мужчин, живших в городе. Архимед построил механизм, состоящий из рычагов и блоков, с помощью которого смог с большого расстояния сдвинуть корабль одним движением руки.

В этом и состоит сила рычага. Рычаг позволяет передвигать предметы, которые сдвинуть другим способом просто невозможно. С использованием силы рычага были построены египетские пирамиды — этот инженерный подвиг до сих пор поражает воображение. Закон рычага — на этом принципе основана система борьбы джиу-джитсу, позволяющая более мелкому и слабому борцу победить более крупного и сильного противника.

Слова Архимеда «Дайте мне достаточно длинный рычаг и точку опоры, и я переверну Землю» эффектно подчеркивают силу простого рычага. Это сила, которой мы пользуемся ежедневно, даже не задумываясь об этом. Один из примеров — применение лапчатого лома при выкорчевывании пня. Велосипедные тормоза также работают по принципу рычага. Молоток-гвоздодер, ножницы, кусачки, ключ для открывания бутылок — во всех этих приспособлениях также используется сила рычага, многократно увеличивающая приложенные усилия. На рис. 3.1 представлена простейшая схема рычага.

Рис. 3.1. Закон рычага

«Рычаг Архимеда» для лидеров

Использование сильных сторон в качестве рычага, с помощью которого вы сможете перевернуть свой мир

Философия активности сводится к тому, чтобы использовать любую, даже малейшую возможность для победы.

*Арнольд Палмер,
легендарный американский гольфист*

Принцип рычага позволяет многократно увеличить силу воздействия, обеспечивая тем самым возможность получить значительный результат при минимальных усилиях. Именно этот принцип лежит в основе развития навыков пятигранного лидерства. В этом случае речь идет о применении закона рычага в сфере лидерства. Если перефразировать известное изречение о принципе действия рычага, которое приписывается Архимеду, в контексте лидерства это утверждение будет звучать так.

Выберите подходящую грань лидерства, примените свойственные вам сильные качества — и вы сможете перевернуть свой мир.

Принцип рычага позволяет найти ответ на основной вопрос данной главы: что делать, если у вас нет врожденных способностей,

необходимых для применения того или иного принципа одного из подходов к лидерству?

Ответ на этот вопрос звучит так: *использовать в качестве «рычага» те сильные качества, которыми вы уже обладаете.* В этом и состоит суть «рычага Архимеда» для лидеров, применение которого действительно позволит вам перевернуть свой мир.

Важно подчеркнуть, насколько сильно этот подход отличается от традиционного подхода к развитию навыков лидерства. Самый быстрый и самый эффективный способ усовершенствовать лидерские навыки — это найти возможность применять свои естественные способности параллельно с использованием подхода к лидерству, наиболее уместного в соответствующей ситуации. Этот подход (использование естественных способностей в качестве «рычага») позволяет вам действовать в соответствии с принципом функционирования вашего мозга, что, в свою очередь, делает процесс развития навыков лидерства быстрым, эффективным и доставляющим удовольствие.

В статье под названием «Естественные способности: аргумент в пользу высших достижений» Давид Фельдман и Тамар Кацир приводят высказывание Ирвинга Роузена, ведущего скрипача группы вторых скрипок Филадельфийского оркестра. Комментируя последнее выступление Мидори*, которой было в то время одиннадцать лет, Роузен сказал: «Даже если бы я упражнялся три тысячи лет, я все равно не смог бы так играть. Никто из нас не смог бы» [6]. Слова Роузена подчеркивают то, что многие из нас считают очевидным. Талант дается от рождения, и именно талант отличает поистине гениальные творения от мастерски выполненных заданий. В первой части главы была проанализирована проблема традиционного подхода к развитию навыков лидерства, который сводится к попыткам преодоления слабых сторон. Этот подход вступает в противоречие с процессом функционирования человеческого мозга. Верно также и обратное, именно в этом кроется ключ к нашей методике развития навыков лидерства. Франсуа Гагне утверждает: «Способности или таланты... находят свое проявление... в легкости и скорости, с которой человек приобретает новые навыки в любой заданной сфере деятельности. Чем легче или быстрее проходит процесс обучения, тем больше естественные способности человека» [7]. Когда вы опираетесь на свои врожденные способности, процесс приобретения новых навыков протекает быстрее

* Японская скрипачка. Прим. ред.

и легче, а уровень мастерства, которого вам удастся при этом достичь, намного выше.

При использовании метода развития навыков пятигранного лидерства важно различать такие понятия, как «навыки» и «способности». *Навык* — это высокоэффективная модель поведения, сформировавшаяся с течением времени. Следовательно, понятие «навыки» не синонимично понятию «способности». На самом деле можно развить определенные навыки, не имея врожденных способностей к выполнению соответствующих действий. Например, человек, не имеющий способностей к построению логических цепочек, может выработать функциональные навыки создания и поддержания системы учета, с помощью которой сможет хранить необходимую информацию и в случае необходимости извлекать ее. Затратив много усилий и времени на тренировку, а также благодаря своей целеустремленности, человек может достичь достаточного уровня компетентности во многих сферах. Однако компетентность — это не высшее мастерство. А затраты времени и сил, которых требует достижение такого уровня компетентности, как правило, слишком велики по сравнению с уровнем мастерства, которого удастся при этом достичь.

Динамика процесса обучения носит совсем иной характер, если этот процесс опирается на природные способности человека. В таком случае обучение проходит легче, результаты превосходят все ожидания, а сам процесс получения знаний приносит удовольствие. *Почему так происходит?* Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо вернуться к изложенному ранее принципу работы мозга человеческого. Исследования в этой области, проведенные за последние десять лет, коренным образом изменили наши представления о когнитивных процессах. Один

Не существует человека, который смог бы добиться больших результатов, не будучи от природы одаренным соответствующими способностями.

Давид Фельдман, Тамар Кацир, «Естественные способности: аргумент в пользу высших достижений»

из ключевых выводов, сделанных в результате этих исследований, состоит в том, что в мозге человека заложены мощные связи, определяющие его способности. Следовательно, если в процессе обучения используются именно эти нейронные проводящие пути, процесс протекает намного легче и приносит человеку намного больше удовольствия. Если одаренный ребенок испытывает всепоглощающее желание

заниматься каким-то конкретным видом деятельности, это и есть самый верный признак его незаурядного таланта в соответствующей сфере [8]. В мозге таких детей заложены настолько прочные нервные связи, что они, так сказать, вынуждены заниматься теми видами деятельности, которые позволяют им эти связи использовать. Большинству из нас не удастся подняться до уровня гениальности; тем не менее, мы испытываем явное удовольствие от применения своих природных способностей. Мы «обречены» на достижение высокого уровня мастерства и на получение удовольствия, когда используем свои самые сильные нервные связи — другими словами, сильные качества, свойственные каждому из нас.

Это и есть нейрофизиологическая база для применения врожденных способностей в качестве «рычага», позволяющего повысить эффективность лидерства. Этот метод работает в соответствии с человеческой природой, а не вопреки ей. Однако мы отдаем себе отчет в том, что *практическое применение* этого метода может оказаться не столь очевидным, как кажется на первый взгляд. Для того чтобы читатель мог составить более отчетливое представление о применении данного метода, ниже приведен гипотетический пример развития навыков лидерства с использованием «рычага Архимеда» для лидеров.

АРХИМЕД И РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРСТВА: ИСТОРИЯ БИЛЛА

Билл возглавляет крупное подразделение в компании, где идет серьезная реорганизация. Ему поручено принять решение о том, кого из сотрудников подразделения следует оставить на работе, кого необходимо уволить, а кого перевести на другую должность с тем, чтобы добиться достижения конкретных финансовых целей в плане сокращения объема затрат. У него есть шесть недель для того, чтобы принять окончательное решение. Поскольку Билл считает ситуацию достаточно трудной, он приходит к выводу, что ему необходимо применить вовлекающий подход, то есть привлечь менеджеров старшего звена к принятию соответствующих решений. Билл сделал такой вывод потому, что ему действительно необходимо глубокое понимание ситуации, которого он надеется достичь благодаря полученной от этих менеджеров информации. Кроме того, он хочет, чтобы они всеми силами поддерживали те решения, которые будут им приняты.

Учитывая тип личности Билла, для него наиболее естественным способом вовлечения менеджеров в процесс принятия решений было бы попросить

их прислать ему информацию, имеющую отношение к делу, по электронной почте, а затем самому принять окончательное решение. Однако на этот раз, столкнувшись с необходимостью принятия решений, имеющих большое финансовое и стратегическое значение, Билл приходит к выводу, что в данном случае необходимо провести серию собраний с участием руководителей всех уровней. Более того, зная, что окончательное решение потребует от них увольнения или перевода некоторых хороших сотрудников, он допускает, что во время этих собраний будут происходить насыщенные эмоциями, мучительные дискуссии.

Затем Билл обращает внимание на конкретные принципы вовлекающего подхода, которые ему могут пригодиться. Он считает, что при сложившихся обстоятельствах самый важный принцип вовлекающего подхода — это фасилитация принятия решений посредством консенсуса. Билл осознает, что ему свойственны три недостатка, которые делают применение этого принципа неестественным для него.

- Он не умеет оставаться спокойным во время напряженных дискуссий.
- Его раздражает процесс коллективного принятия решений.
- Он чувствует себя неуютно в конфликтных ситуациях.

Исходя из того, что Биллу свойственны эти недостатки, а также учитывая безрезультатность попыток превратить их в сильные качества, каким образом он может использовать в качестве «рычага» те преимущества, которыми он обладает, для достижения поставленной цели? Предположим, Биллу свойственны следующие сильные качества.

- Умение хорошо рассказывать истории.
- Искренняя забота о людях.
- Готовность делегировать другому человеку свои властные полномочия.
- Умение синтезировать информацию.

Каким образом Билл может использовать эти сильные качества, чтобы эффективно применить вовлекающий подход к лидерству?

Как **умение рассказывать истории**, так и **искренняя забота о людях**, могут быть использованы для установления эмоционального контакта с персоналом в самом начале процесса принятия решений. Умелое изложение интересной истории — это самый действенный способ вызвать у людей чувство эмоциональной сопричастности. А когда люди ощущают искреннюю заботу о себе, они гораздо охотнее будут сотрудничать с вами и продемонстрируют свою приверженность к работе. Таким образом, Билл мог бы начать с рассказа о том периоде в его карьере руководителя, когда ему пришлось принимать мучительное решение об увольнении хороших сотрудников, от зарплаты которых зависела жизнь их семей. Затем он мог бы сказать о том,

что знает, насколько трудным может оказаться принятие таких решений для его команды.

На следующем этапе Билл мог бы использовать такое преимущество, как **готовность делегировать другому человеку свои властные полномочия**. Если в его команде есть человек, который мог бы стать фасилитатором процесса коллективного принятия решений, Билл мог бы попросить этого человека (причем заблаговременно) взять на себя обязанности по фасилитации процесса. Со стороны Билла это не был бы уход от ответственности — за ним остается право принятия окончательного решения, и он может применить это право в случае необходимости. Однако, тот факт, что Билл занимает должность руководителя, не означает, что именно он должен быть фасилитатором процесса принятия решений. Все, что ему необходимо сделать, — это организовать сам процесс.

Если в команде Билла нет человека, который мог бы взять на себя обязанности по руководству процессом принятия решений посредством консенсуса, он мог бы сам сыграть эту роль, но при этом все равно продемонстрировать свою готовность предоставить другим сотрудникам возможность руководить этим процессом. Например, Билл мог бы с самого начала открыто признать, что время от времени может утрачивать объективность, его может раздражать сам процесс или у него может возникнуть желание подавить или проигнорировать конфликт. В таком случае Билл мог бы **попросить своих подчиненных высказаться откровенно и дать ему знать, когда подобное поведение будет идти в ущерб процессу**. При этом Билл должен поблагодарить своих подчиненных, когда они на самом деле делают это, тем самым подчеркивая, что он искренне заинтересован в эффективной обратной связи.

И наконец, используя свои естественные способности к синтезу информации, Билл мог бы внести ценный вклад в процесс принятия решений, время от времени подытоживая сведения и идеи, выработанные членами его команды. Если для принятия соответствующих решений потребуется несколько собраний (что наиболее вероятно), Билл мог бы применить свои способности к синтезу в промежутках между совещаниями, предоставляя членам своей команды информацию об основных тенденциях, темах, вопросах и проблемах, которая появилась у него в ходе размышлений и подлечит обсуждению на следующем собрании.

Поскольку приведенная выше история — это гипотетический пример использования «рычага Архимеда» для лидеров, у читателя могут возникнуть вопросы: действительно ли работает принцип применения сильных сторон лидера в качестве рычага? Можно ли сделать значительный рывок в повышении эффективности лидерства, опираясь на этот метод?

Ответ на этот вопрос: без сомнения. Изложенная ниже история Дэниела — это случай из реальной жизни, иллюстрирующий закон «рычага Архимеда» для лидеров в действии.

«РЫЧАГ АРХИМЕДА» В ДЕЙСТВИИ: ИСТОРИЯ ДЭНИЕЛА

Дэниел работал директором подразделения одной дистрибьюторской компании на протяжении трех с половиной лет, когда по рекомендации вице-президента этой компании меня (Эллен) наняли в качестве его коуча. Вице-президент этой компании был глубоко обеспокоен тем негативным влиянием, которое оказывал на сотрудников грубый, нетерпимый стиль общения Дэниела, суть которого сводилась к принципу «ближе к теме!». Вице-президент сформулировал проблему так: «Он действительно прекрасно разбирается в том, что делает. Однако я просто не могу найти людей, которые хотели бы работать вместе с ним!». К тому времени, когда я начала заниматься с Дэниелом, ему «удалось» оттолкнуть от себя практически всех специалистов, с которыми ему необходимо было работать.

Должность, занимаемая Дэниелом, не предусматривала, чтобы сотрудники отчитывались непосредственно перед ним. В его обязанности входило взаимодействие со многими отделами, иногда — в качестве консультанта по реализации проекта, иногда — как руководителя проекта. Из-за резкого стиля взаимоотношений, которого придерживался Дэниел, сотрудники компании, равные ему по должности, а также другие члены коллектива чувствовали себя винтиками какого-то механизма, нежелательными помехами в его деловом расписании, или испорченными детьми, а иногда — всем вместе!

Люди, которые были вынуждены работать с Дэниелом, пытались всеми возможными способами уклоняться от выполнения его распоряжений и требований и старались как можно меньше общаться с ним, создавая тем самым существенные информационные пробелы и задержки. Достаточно часто Дэниелу приходилось разыскивать сотрудников и требовать, чтобы они предоставили ему отчеты, которые уже давно должны были находиться в его распоряжении.

Результат подобного стиля руководства оказался неутешительным. Реализация нескольких проектов была приостановлена; остальные проекты требовали доработки, что влекло за собой напрасную трату времени и денег и приводило в раздражение клиентов. Вице-президент компании, в которой работал Дэниел, понял, что необходимо что-то менять.

К концу первой сессии коучинга Дэниел признал, что его стиль взаимоотношений создает проблемы в компании. Он совсем было упал духом, решив, что теперь ему придется потратить очень много времени, чтобы научиться ставить себя на место другого человека, быть более терпимым

с людьми, вести себя более мягко и непринужденно. Дэниел знал, что ему не свойственны такие качества, и было очевидно, что у него нет стимула развивать их. Однако мне удалось убедить его в том, что сначала необходимо выяснить, какие сильные качества, которыми он уже обладает, могут помочь ему установить контакт с людьми, и только после этого приступить к делу, что позволит ему добиться гораздо больших результатов за короткий промежуток времени. Осознав это, Дэниел искренне заинтересовался предложенным вариантом решения проблемы его взаимоотношений с окружающими и выразил готовность пройти весь этот процесс. И мы занялись поиском сильных качеств, которые он мог бы использовать в качестве «рычага» для построения позитивных взаимоотношений с коллегами по работе.

Первое преимущество Дэниела

В ходе дальнейшего взаимодействия с Дэниелом я заметила, что, помимо его прямолинейного, ориентированного на выполнение поставленных задач стиля общения с окружающими, он обладает еще и отменным чувством юмора. Анализируя проблемы, с которыми ему пришлось столкнуться, Дэниел неоднократно делал в свой адрес остроумные замечания, не лишённые самоиронии. Когда я обратила на это его внимание, он был удивлен тем, что я придаю этому значение. Он никогда не думал, что можно использовать это естественное для него качество для того, чтобы повысить эффективность отношенческого и вовлекающего подходов к лидерству, необходимых в той ситуации. Для Дэниела чувство юмора было признаком потакания своим слабостям, а не одним из сильных качеств, свойственных лидеру.

Мы с Дэниелом обсудили, каким образом он мог бы использовать свое чувство юмора в ходе личных встреч со своими сотрудниками, для того чтобы сломать лед в отношениях с ними, перед тем как приступить к делу и поручать им выполнение соответствующей работы. Мы поговорили о том, что во время собраний коллектива Дэниел мог бы время от времени делать иронические замечания в свою сторону, тем самым давая людям знать, что он — обычный человек, а не бизнес-машина. Мы пришли к выводу, что в ходе совещаний, вместо того чтобы выражать свое недовольство затянувшимся обсуждением, Дэниел мог бы сделать юмористическое замечание по этому поводу, заставив людей засмеяться, но в то же время и указав им на проблему (мы с Дэниелом также провели границу между сарказмом и юмором). Важно отметить, что я не пыталась сделать из Дэниела человека, ориентированного на формирование позитивных отношений с окружающими. Таким человеком он никогда не смог бы стать. Однако в этом и не было необходимости. Свойственное Дэниелу чувство юмора, и в особенности иронические замечания в свой адрес, — все это позволило снять напряжение в коллективе.

Второе преимущество Дэниела

Дэниелу удалось использовать также и второе свое сильное качество для улучшения взаимоотношений с окружающими, а именно — свои навыки управления временем (хотя способ применения этих навыков

в формировании взаимоотношений не был очевидным). Раньше, когда люди приходили поговорить с Дэниелом, он начинал раздражаться, если собеседники отклонялись от темы или излагали слишком много деталей, не имеющих отношения к делу. Теперь же Дэниел еще до начала беседы стал устанавливать ее временные рамки, говоря примерно следующее: «У меня есть только пять минут до начала собрания. Мы можем обсудить ваш вопрос за это время или лучше встретиться по этому поводу в другой раз?» Это заставляло людей сфокусироваться на теме беседы, и поскольку практически никто не хотел откладывать встречу, люди высказывались более лаконично, что существенно снижало степень недовольства Дэниела.

Вместо того чтобы раздражаться из-за кажущейся неэффективности работы сотрудников, Дэниел начал вносить предложения (смягченные его чувством юмора) по более рациональному использованию ими своего рабочего времени. Вместо того чтобы отчитывать людей, он приводил примеры из собственного опыта эффективного управления своим временем. Как правило, это были забавные и поучительные истории о самосовершенствовании из его жизни. В результате другие сотрудники компании начали улучшать свои навыки, особенно навыки проведения коллективных собраний.

На протяжении нескольких недель рабочие взаимоотношения Дэниела с окружающими существенно улучшились. Люди прекратили избегать общения с ним и стали более охотно идти на сотрудничество. Отчеты начали поступать в распоряжение Дэниела вовремя, активизировался процесс взаимного обмена информацией и идеями, реализация проектов завершалась в надлежащие сроки. Собрания коллектива проходили в более спокойной атмосфере, и Дэниел даже начал получать удовольствие от добродушного подтрунивания друг над другом и незначительных отступлений от повестки дня. Вскоре после завершения курса коучинга один из коллег Дэниела, который умел строить взаимоотношения с окружающими, но был достаточно неорганизованным, попросил его поработать вместе с ним над несколькими важными проектами с тем, чтобы они могли выгодно использовать сильные стороны друг друга. Эта ситуация существенно отличалась от того, что происходило с Дэниелом в недавнем прошлом, когда люди старались всеми способами избегать контактов с ним.

Успехи Дэниела в использовании своих сильных качеств принесли большую пользу не только ему самому, но и его организации. Всего через два месяца после окончания курса коучинга вице-президент компании, в которой работал Дэниел, сообщил мне о том, что во время совещания, посвященного анализу результатов выполнения проектов, пять из шести директоров проектов отметили его позитивную роль в успешной их реализации. А еще через месяц Дэниел сказал мне, что, помимо своевременного выполнения проектов на самом высоком уровне, он еще и начал получать больше удовольствия от своей работы, чем за все предыдущие годы.

Дэниелу не пришлось становиться человеком, ориентированным на формирование позитивных взаимоотношений с окружающими, чтобы более эффективно использовать данный подход к лидерству. Все, что ему необходимо было сделать, — это понять, как он может задействовать свойственные ему сильные качества в процессе применения этого подхода.

Действительно ли использование сильных качеств вместо преодоления недостатков дает свои результаты? *Спросите об этом у Дэниела.*

Будет ли этот метод работать в вашей ситуации? *Вне всякого сомнения.*

Вывод

Перед тем как приступить к применению «рычага Архимеда» для лидеров, необходимо выяснить некоторые важные моменты. Во-первых, вы должны иметь четкое представление о том, какими сильными качествами вы обладаете и какая из пяти граней лидерства больше всего соответствует вашим природным наклонностям. Это основная тема следующей части книги. Во-вторых, вы должны уметь правильно оценивать ситуацию и определять, какой подход к лидерству больше всего уместен в этой ситуации. Развитие этих навыков — тема третьей части книги. В последней части рассматривается весь комплекс различных аспектов лидерства и анализируются конкретные способы максимально эффективного использования сильных качеств в тех уникальных условиях, в которых приходится действовать каждому лидеру.

Часть II

Глубокий анализ собственных качеств

В предыдущей части книги говорилось о том, что ключевой фактор устойчивой эффективности лидерства — это умение руководителя использовать разные грани лидерства в соответствии с потребностями конкретной ситуации. На примерах из реальной жизни были проиллюстрированы возможности каждой грани лидерства и подробно описаны принципы каждого из них.

В следующих двух главах изложены все этапы процесса определения сильных качеств лидера (глава 4), а также описана методика выявления тех граней лидерства, которые больше всего соответствуют естественным наклонностям руководителя (глава 5).

Глава 4

Что такое лидерские качества

Инструменты самосознания

Знать других — просветление;
 Знать себя — настоящая мудрость.
 Управлять другими — сила;
 Управлять собой — могущество.

Лао Цзы

Лао Цзы жил тысячи лет назад, однако его мудрые советы не потеряли своей актуальности и в наши дни. Знать себя — это настоящая мудрость. В данной главе представлено описание пятиэтапного процесса, цель которого — углубить знания лидера о собственных качествах. Этот процесс, схема которого отображена на рис. 4.1, представляет собой серьезную базу для формирования истинного могущества лидера, которое выражается в получении власти над собой через самосознание.

Рис. 4.1. Процесс осознания своих лидерских качеств

Этап 1	Оценка уровня самосознания Основа эффективного лидерства
Этап 2	Формирование самосознания Анкета определения лидерских качеств
Этап 3	Углубление самосознания Анализ прошлых успехов в лидерстве
Этап 4	Расширение самосознания Использование круговой обратной связи
Этап 5	Общая картина самосознания Сводная таблица лидерских качеств

Оценка уровня самосознания

Основа эффективного лидерства

Как и врач, лидер обязательно должен следовать принципу «познай самого себя», чтобы не бороться потом с пагубными последствиями неосознанных действий. Лидер, не отдающий себе отчета в своих действиях... является скорее носителем проблем, а не человеком, который их решает.

*Уоррен Беннис, Филип Слейтер,
The Temporary Society*

Самосознание — это основа эффективного лидерства. Это утверждение истинно во многих отношениях. Когда лидер понимает собственное «я», он может выбрать среду, соответствующую его ценностям, приоритетам и способностям, что повышает его эффективность как руководителя, и помогает ему избежать истощения физических и духовных сил. Чем больше вы знаете о себе самом, тем реже вы будете реагировать вслепую на различные обстоятельства, а также на действия людей, которые пытаются оказывать на вас давление. Кроме того, самосознание открывает вам глаза на негативные последствия ваших собственных действий (об этом речь пойдет в истории Моник, изложенной ниже).

Когда же сотрудники решились на откровенный разговор с Моник о влиянии ее стиля общения и принятия решений на коллектив, она была весьма удивлена и озадачена. Моник даже не подозревала, что ее манера общения негативно действует на подчиненных. Как ни прискорбно, к большому разочарованию членов коллектива она продолжает вести себя по-прежнему. Из-за недостаточно глубокого знания самой себя Моник закрывает глаза на деморализующее влияние ее подхода к взаимодействию с подчиненными и к принятию решений. Она до сих пор не осознает, что существует непосредственная связь между ее действиями и низким моральным духом в коллективе.

В контексте данной книги наиболее значимо *полное осознание всей совокупности собственных сильных качеств*. Методика эффективного руководства, описанная в книге, основана на использовании сильных сторон в качестве «рычага», который позволит вам применить подход

к лидерству, наиболее уместный в конкретной ситуации. Однако нельзя использовать то, о существовании чего вы даже не подозреваете!

Для многих лидеров глубокое осознание собственных качеств — это достаточно серьезный вызов самому себе. Из личного опыта мы знаем, что должностные лица организаций в большинстве своем ориентированы на действие, а не на самоанализ. Следовательно, существует вероятность того, что у таких людей глубокое самосознание не сформируется естественным образом. По существу, до недавнего времени самосознание не рассматривалось в деловом мире как один из ключевых факторов успеха.

Рис. 4.2. «Окно Джохари»: концептуальная модель повышения самосознания

		Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим		Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим		Скрытая зона	Неизвестная зона

В оставшейся части данной главы представлено описание процесса и инструментов определения основных лидерских качеств. В основу этого процесса положена концептуальная модель осознания собственных качеств, получившая название «окно Джохари». Эта модель была разработана в 1950-х годах Джозефом Лафтом и Харрингтоном Ингрэмом* (рис. 4.2).

Четыре части «окна Джохари» отображают четыре аспекта самосознания.

* «Джохари» — сокращение от имен авторов методики. *Прим. перев.*

Открытая зона: первая часть «окна Джохари» — открытая зона — включает в себя те стороны личности человека, которые известны ему самому и которые он открыто демонстрирует и готов обсуждать с другими людьми (к числу таких сторон личности относятся, например, установки человека, его стиль поведения, мотивация, образ жизни).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Скрытая зона: вторая часть «окна Джохари» — скрытая зона — включает в себя те стороны личности человека, которые известны ему самому, но которые остаются не известными другим до тех пор, пока сам человек не раскроет информацию о них (к числу таких сторон личности человека относятся его приоритеты, ценности, предпочтительный способ получения информации, стиль принятия решений).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Слепая зона: третья часть «окна Джохари» — слепая зона — включает в себя либо те стороны личности человека, которые известны другим, но не известны ему самому, либо те характеристики, которые сам человек ошибочно себе приписывает (к числу таких сторон личности человека относятся, в частности, его сильные качества, черты характера, внешние особенности поведения). Очень важно осознавать, что в каждом из нас есть то, что мы либо видим в ложном свете, либо не видим вообще.

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

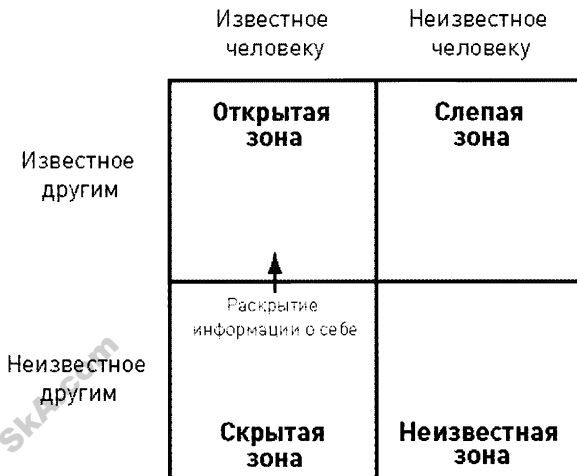
Неизвестная зона: четвертая часть «окна Джохари» — неизвестная зона — отображает неизвестное, или те аспекты личности человека, которые остаются не известными как ему самому, так и другим людям (эту зону часто обозначают термином «подсознательное»).

	Известное человеку	Неизвестное человеку
Известное другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестное другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

«Окно Джохари» позволяет определить текущий уровень осознания человеком собственных качеств, а также уровень восприятия его личности окружающими.

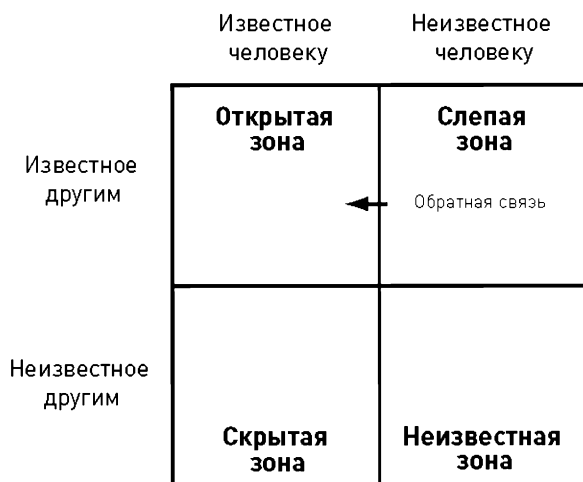
В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Предположим, время от времени ваших коллег или подчиненных приводят в замешательство ваши поступки по отношению к ним. Подобная ситуация грозит вылиться в результате в непонимание, обиду, конфликт или недоверие. Все это, в свою очередь, может отрицательно сказаться на эффективности работы вашей организации, а также на вашей удовлетворенности своей жизнью. Вы прекрасно знаете, почему поступили именно таким образом, тогда как ваши коллеги могут даже не подозревать о причинах вашего поведения. Другими словами, ваши действия обусловлены теми чертами вашего характера, которые можно отнести к скрытой зоне (информация о себе самом, известная вам, но скрытая от других людей). Как показано на рис. 4.3, *раскрывая* значимую информацию о себе, вы перемещаетесь из скрытой зоны в открытую. Тем самым вы улучшаете свои рабочие взаимоотношения с коллегами или подчиненными и повышаете эффективность лидерства. При этом очень важно раскрывать именно те сведения, которые *уместны* в соответствующей ситуации, то есть то, что поможет окружающим более эффективно взаимодействовать с вами.

Рис. 4.3. Результаты раскрытия информации о себе



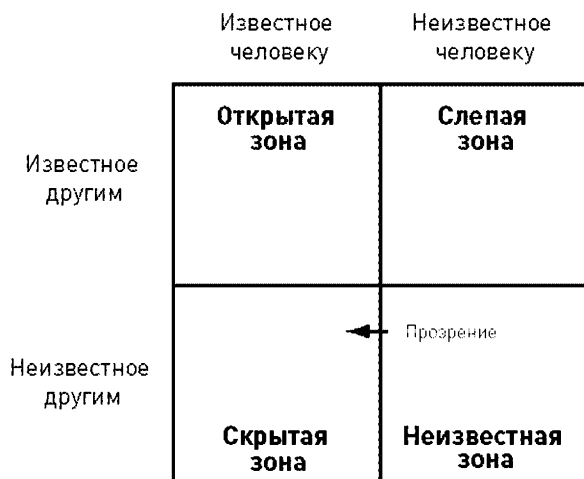
Кроме того, «окно Джохари» позволяет вам повысить свое самосознание (и, следовательно, эффективность лидерства) посредством получения доступа к информации о себе самом, известной другим людям, но скрытой до сих пор от вас (другими словами, посредством уменьшения слепой зоны). *Обратная связь* — это именно тот механизм, с помощью которого вы можете получить информацию о неизвестных вам сторонах своей личности и составить более точное представление о себе самом. Получая информацию по каналам обратной связи, вы также перемещаетесь в открытую зону (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Результаты получения информации о себе по каналам обратной связи



И наконец, концептуальная модель повышения самосознания, получившая название «окно Джохари», предполагает наличие таких аспектов личности человека, которые в текущий момент остаются за рамками осознанного понимания им собственного «я» (другими словами, характеристик, которые относятся к неизвестной зоне). Самоанализ, размышления и взаимодействие с другими людьми могут вызвать *прозрение*, и эти аспекты личности перейдут из неизвестной зоны в скрытую (рис. 4.5). Выполнение всех этапов процесса самосознания, изложенных в данной главе, даст вам возможность раскрыть не известные вам аспекты вашей личности. Узнав что-то новое о себе самом, вы можете далее принимать решение о том, предоставлять ли эту информацию другим, расширяя тем самым открытую зону.

Рис. 4.5. Результаты прозрения



ИСТОРИЯ МАРКА: САМОСОЗНАНИЕ И УСПЕШНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Марк занимает должность главного исполнительного директора компании по производству автозапчастей в Мичигане. Он относится к категории руководителей, для которых видение перспектив развития компании — это самый естественный подход к лидерству. Три года назад, в связи с возросшей конкуренцией со стороны развивающихся стран, компания Марка была вынуждена перевести часть своего производства в Мексику. Кроме того, фирма сделала значительные капиталовложения во внедрение новых технологий на своем американском предприятии, что позволило увеличить темпы производства и сократить объем затрат. Однако эти же изменения привели к сокращению численности персонала на 40%. Кроме того, на протяжении последних двух лет в коллективе ходят слухи о возможных вариантах выкупа контрольного пакета акций и о слиянии компании.

Примечательно то, что, несмотря на все эти серьезные изменения и на атмосферу неопределенности, непосредственные подчиненные Марка, так же как и большинство других членов коллектива, продолжают демонстрировать глубокую лояльность своей компании и осторожный оптимизм в отношении будущего. Эта необычная реакция в значительной мере обусловлена лидерством Марка в трудный период изменений, происходивших в организации. Эффективность Марка, в свою очередь, является прямым следствием глубокого самосознания — другими словами, осознания им

собственных качеств, усиленного его открытостью к восприятию информации, передаваемой по каналам обратной связи.

В частности, Марку от природы свойственна такая черта, как избыточный оптимизм. Он склонен приуменьшать или даже игнорировать тревоги и страхи людей. Марк узнал об этой своей склонности, когда услышал непредвзятое мнение двух вице-президентов своей компании по этому поводу. Вместо того чтобы опровергать это мнение, он учел его в своем стиле руководства. В результате на протяжении недавнего периода напряженности и перемен Марк сознательно использовал свое умение слушать людей, чтобы сохранить контакты со своими непосредственными подчиненными, а также с многочисленными сотрудниками компании. Он прямо просил их озвучивать свои тревоги и страхи как во время встреч с глазу на глаз, так и во время неформальных корпоративных мероприятий. Вместо того чтобы приуменьшать или недооценивать опасения непосредственных подчиненных и других сотрудников, Марк использовал свои навыки для того, чтобы подтвердить обоснованность их чувств. Это — пример в высшей степени эффективного применения отношения подхода к лидерству.

Кроме того, Марк знает о том, что во времена перемен существует необходимость в постоянном распространении информации. Таким образом, несмотря на то, что Марк предпочитает общаться с людьми лично, а не посредством служебных записок или информационных бюллетеней, он на протяжении последних двух лет один раз в две недели рассылает свежую информацию из своего офиса всему персоналу компании. В этих сообщениях он снова и снова выражает свое понимание положения, в котором оказались сотрудники компании, и свою готовность реагировать на их тревоги. Открыто признав болезненный факт недавних увольнений и усилившуюся неопределенность ситуации, в которой оказалась компания, Марк в то же время использовал свое умение видеть перспективу, чтобы вызвать уверенность коллектива в будущем успехе компании.

Действия Марка основаны на высокой степени осознания им собственных сильных качеств, что позволило ему эффективно использовать эти качества в самом водвороте перемен.

Формирование самосознания

Анкета для определения лидерских качеств

Большинство американцев не знают о своих сильных качествах. Когда их спрашиваешь об этом, они либо смотрят на вас непонимающим

взглядом, либо излагают свое понимание данного вопроса, что нельзя назвать правильным ответом.

*Питер Друкер,
гуру менеджмента*

Чтобы узнать больше о своих лидерских качествах, для начала можно заполнить анкету, обозначенную далее как Инструмент 1. Давая ответы на вопросы, учитывайте весь свой опыт лидерства. Возможно, вы не используете то или иное сильное качество на должности, которую занимаете сейчас, однако вы могли широко использовать его в прошлом, или часто применяете его вне работы — это качество также необходимо учесть при заполнении анкеты.

Цель анкеты состоит в том, чтобы определить сильные качества, которыми вы уже *владеете*, а не качества, которые вы *применяете* в текущий момент при выполнении своих должностных обязанностей.

Анкета содержит достаточно большой, но не полный список возможных пунктов, поэтому используйте ее в качестве отправной точки. В конце анкеты вы можете записать все те качества, которыми вы обладаете, но которые не упомянуты в анкете.

Инструмент 1

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Рекомендации. Прочитайте все семьдесят два пункта и подумайте над тем, какие из перечисленных лидерских качеств свойственны вам. Отметьте соответствующие пункты в столбце «Этап 1». Затем снова просмотрите список, и напротив каждого отмеченного пункта в колонке «Этап 2» проставьте рейтинг соответствующего качества (от 1 до 3: 1 = компетентный уровень; 2 = высший уровень; 3 = мастерский уровень).

Качество	Этап 1	Этап 2
1. Я приспосабливаю то, что имею, к потребностям (возможностям) момента.	-----	-----
2. Я спокоен в напряженной ситуации.	-----	-----
3. Я решаю проблемы быстро и без промедления.	-----	-----
4. Я всегда выполняю взятые на себя обязательства.	-----	-----
5. Я дисциплинирован и контролирую свои действия.	-----	-----

- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 6. | Я принимаю упреждающие меры, а не реагирую на проблемы уже после их возникновения. | _____ | _____ |
| 7. | Я умею надлежащим образом выражать свои эмоции. | _____ | _____ |
| 8. | Я умею держать под контролем негативные эмоции. | _____ | _____ |
| 9. | Я придерживаюсь принципа объективности в процессе анализа проблем и ситуаций. | _____ | _____ |
| 10. | Я стремлюсь к выполнению поставленных задач. | _____ | _____ |
| 11. | Я распределяю ресурсы наиболее эффективно, с тем чтобы добиться поставленных целей. | _____ | _____ |
| 12. | Я сохраняю оптимизм, когда сталкиваюсь с проблемами или неприятностями. | _____ | _____ |
| 13. | Я составляю график работ и придерживаюсь его. | _____ | _____ |
| 14. | Я быстро реагирую на неожиданные события. | _____ | _____ |
| 15. | Я охотно делюсь с другими своими чувствами. | _____ | _____ |
| 16. | Я готов пойти на риск. | _____ | _____ |
| 17. | Я способен эффективно рассчитать степень риска. | _____ | _____ |
| 18. | Я инициативен. | _____ | _____ |
| 19. | Я — катализатор перемен. | _____ | _____ |
| 20. | Я солидарен с чувствами других и понимаю эти чувства. | _____ | _____ |
| 21. | Я знаю, какие эмоции мне свойственны. | _____ | _____ |
| 22. | Я понимаю политику своей организации и действую в соответствии с этой политикой. | _____ | _____ |
| 23. | Я иду навстречу потребностям, пожеланиям и планам других людей. | _____ | _____ |
| 24. | Я поддерживаю других эмоционально. | _____ | _____ |
| 25. | Я руководствуюсь интуицией в своих действиях. | _____ | _____ |
| 26. | Я уверен в своих способностях и в правильности решений, которые принимаю. | _____ | _____ |
| 27. | Я не скуплюсь на похвалы и с готовностью признаю заслуги других людей. | _____ | _____ |
| 28. | Я способен увлечь других своими идеями и планами. | _____ | _____ |
| 29. | Я даю советы другим людям относительно их карьерного роста и руковожу их действиями в этом направлении. | _____ | _____ |
| 30. | Мне свойственны энергичные жесты, мимика и тональность голоса. | _____ | _____ |

-
- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 31. | Я умею четко формулировать свои мысли, идеи и планы. | _____ | _____ |
| 32. | Я побуждаю других людей к действию и вдохновляю их на реализацию видения перспектив развития. | _____ | _____ |
| 33. | Я тщательно проясняю смысл того, что другие говорят или пишут. | _____ | _____ |
| 34. | Я способен добиться консенсуса. | _____ | _____ |
| 35. | Я внимательно слушаю собеседника, чтобы правильно понять его. | _____ | _____ |
| 36. | Я применяю стратегию сотрудничества для выполнения поставленных задач. | _____ | _____ |
| 37. | Я учитываю интересы других людей, особенно сторонних лиц. | _____ | _____ |
| 38. | Я эффективно делегирую полномочия. | _____ | _____ |
| 39. | Я открыто делюсь информацией. | _____ | _____ |
| 40. | Я даю советы другим людям таким образом, чтобы эти советы привели к изменению их стиля поведения или их убеждений. | _____ | _____ |
| 41. | Я эффективно действую в кризисных ситуациях. | _____ | _____ |
| 42. | Я умею устранять конфликты между отдельными людьми и между группами людей, помогая им найти правильное решение проблемы. | _____ | _____ |
| 43. | Я умею рассказывать различные истории, для того чтобы прояснить, что я имею в виду, или чтобы воздействовать на других людей. | _____ | _____ |
| 44. | Я умею убеждать других людей. | _____ | _____ |
| 45. | Я нахожу реальные пути удовлетворения потребностей других людей. | _____ | _____ |
| 46. | Я способен распознать и раскрыть потенциал других людей. | _____ | _____ |
| 47. | Я умею распознавать новые возможности и использовать их. | _____ | _____ |
| 48. | Я тактично веду себя с другими людьми и обладаю навыками формирования взаимоотношений с ними. | _____ | _____ |
| 49. | Я умею договариваться о принятии взаимовыгодных решений. | _____ | _____ |
| 50. | Я обучаю других методам эффективного выполнения тех или иных действий. | _____ | _____ |

- | | | | |
|-----|---|-------|-------|
| 51. | Я способен объединить коллектив. | _____ | _____ |
| 52. | Я вдохновляю окружающих. | _____ | _____ |
| 53. | Я легко устанавливаю связи с другими людьми. | _____ | _____ |
| 54. | Я способен сформировать эффективную команду. | _____ | _____ |
| 55. | Я определяю ожидаемые результаты. | _____ | _____ |
| 56. | Я эффективно классифицирую информацию. | _____ | _____ |
| 57. | Я способен предвидеть последствия изменений. | _____ | _____ |
| 58. | Я способен смоделировать развитие событий на основании имеющихся данных. | _____ | _____ |
| 59. | Я умею организовать внешнюю среду таким образом, чтобы повысить эффективность компании | _____ | _____ |
| 60. | Я обеспечиваю такую форму или структуру создаваемых мною объектов, которая обеспечивала бы их эффективное функционирование. | _____ | _____ |
| 61. | Я имею в своем распоряжении большой объем фактической информации, основанной на прошлом опыте. | _____ | _____ |
| 62. | Я четко представляю себе желаемый результат или дальнейшее развитие событий. | _____ | _____ |
| 63. | Я умею разрабатывать планы, состоящие из серии действенных этапов достижения поставленных целей. | _____ | _____ |
| 64. | Я анализирую проблемы с практической точки зрения. | _____ | _____ |
| 65. | Я разрабатываю стратегию эффективного достижения поставленных целей. | _____ | _____ |
| 66. | Я готов воспользоваться советами и опытом других людей. | _____ | _____ |
| 67. | Я доброжелателен. | _____ | _____ |
| 68. | Я полон энтузиазма. | _____ | _____ |
| 69. | Я обладаю интуицией. | _____ | _____ |
| 70. | Я обладаю новаторским мышлением. | _____ | _____ |
| 71. | Я вижу общую картину. | _____ | _____ |
| 72. | У меня богатое воображение. | _____ | _____ |
| 73. | Я люблю повеселиться. | _____ | _____ |
| 74. | Я энергичен. | _____ | _____ |
| 75. | Я уделяю большое внимание деталям. | _____ | _____ |
| 76. | Я отслеживаю точность и эффективность протекания процессов. | _____ | _____ |
| 77. | У меня есть чувство юмора, и я умело пользуюсь им. | _____ | _____ |
| 78. | Я ориентирован на достижение результатов. | _____ | _____ |

- | | | | |
|-----|--|-------|-------|
| 79. | Я способен распознать необходимость в принятии решений и обеспечить их быстрое принятие. | ----- | ----- |
| 80. | Я ориентирован на заботу о людях. | ----- | ----- |
| 81. | Я способен видеть перспективу. | ----- | ----- |
| 82. | Мне свойственна отзывчивость. | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- |

СПИСОК СИЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ, СОСТАВЛЕННЫЙ НА ОСНОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТЫ

В следующей части таблицы запишите свойственные вам сильные качества, имеющие самый высокий рейтинг, начиная с качеств с рейтингом 3. (Вы можете записать до пятнадцати таких качеств.) Эта информация понадобится вам позже.

Углубление самосознания

Анализ прошлых успехов в лидерстве

Определение сильного качества ...можно сформулировать достаточно точно: устойчивая, близкая к идеалу эффективность в том или ином виде деятельности.

*Маркус Бакингом, Дональд Клифтон,
«Добейся максимума»**

Анкета — полезный инструмент, позволяющий инициировать процесс размышлений. Однако еще более действенный инструмент — это анализ прошлых примеров успешного лидерства. В начале книги лидерство было определено как процесс достижения нужных результатов посредством привлечения других людей к участию в этом процессе. Инструмент, описание которого представлено в данном разделе, позволяет проанализировать несколько примеров эффективного выполнения этой задачи.

Вы можете использовать Инструмент 2 как путеводитель по вашим воспоминаниям о тех случаях, когда вам удалось добиться успеха в качестве лидера. Эти примеры не обязательно должны относиться к самому последнему периоду вашей жизни или к текущей работе. Они вообще могут не быть связаны с вашей работой. Это могут быть примеры, взятые из вашей деятельности в качестве члена правления благотворительной организации, или из вашего участия в политической кампании, или, возможно, из вашего опыта руководства объединением местных жителей. При этом ваша основная задача — вспомнить случаи вашего успеха в качестве лидера.

* Бакингом М, Клифтон Д. Добейся максимума. Самые сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. — М. : Альпина Паблишер, 2012. Прим ред.

Инструмент 2

АНАЛИЗ УСПЕХОВ В ЛИДЕРСТВЕ

Рекомендации. Вспомните те времена, когда вы демонстрировали высокую эффективность лидерства. Запишите свои ответы на вопросы об этих историях успеха.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из анализа своих успехов в качестве лидера, вам необходимо сделать следующее.

- Проанализировать достаточное количество примеров (мы рекомендуем рассмотреть минимум три примера).
- Как можно более точно описать детали этих событий. Возможно, у вас появится необходимость попросить коллег, которым вы доверяете, помочь вам вспомнить о некоторых случаях.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 1

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 2

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 3

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

ЛИДЕРСТВО: ИСТОРИЯ УСПЕХА № 4

Каковы были обстоятельства сложившейся ситуации? В чем состояла проблема? Кто участвовал в этих событиях? Какими были последствия или результаты?

Подробно перечислите предпринятые вами действия, которые привели к получению положительного результата.

Какие свойственные вам сильные качества позволили добиться успеха? Для того чтобы определить эти качества, вы можете использовать данные из приведенной выше анкеты, Инструмент 1.

Расширение самосознания

Использование круговой обратной связи

В то время как руководители могут делать предположения относительно своих успехов на основании определенных фактов, работодатели и сотрудники испытывают реальность.

Hitap R2000, ежегодное периодическое издание по проблемам трудовых ресурсов

Получение релевантной информации от окружающих по каналам обратной связи — это один из самых эффективных способов повышения самосознания.

Во многих случаях люди рассматривают обратную связь как негативный процесс, который сводится только к передаче информации об их *слабых сторонах*, а также о *качествах, которые им необходимо развить*. Поскольку негативная информация не представляет собой большой ценности, в концепции пятигранного лидерства делаются совсем другие акценты.

Обратная связь может стать одним из самых полезных инструментов получения достоверной, исчерпывающей информации, которая поможет нам понять, какими *сильными качествами* мы обладаем. Многие из нас либо совсем ничего не знают о своих важнейших сильных качествах, либо недооценивают их. Информация, полученная от окружающих по каналам обратной связи, помогает нам увидеть эти качества.

На протяжении последнего десятилетия в организациях все чаще используется так называемая «обратная связь на 360°», или «круговая обратная связь» (при образовании этого термина использована аналогия с компасом). Как показано на рис. 4.6, для получения наиболее полной и точной картины свойственных вам сильных качеств необходимо, чтобы информация поступала по каналам обратной связи из самых разных источников — не только от непосредственного руководителя, но и от коллег по работе, и от непосредственных подчиненных. Кроме того, полезно попросить о предоставлении соответствующей информации бывших коллег и подчиненных, особенно в случае изменения контекста лидерства.

Особое внимание следует уделить получению информации от тех людей, которых прямо затрагивают ваши методы руководства — другими словами, от ваших непосредственных подчиненных.

Рис. 4.6. Динамика круговой обратной связи



Для того чтобы обеспечить максимальную эффективность процесса получения информации методом круговой обратной связи, целесообразно придерживаться следующих рекомендаций.

1. Убедитесь в том, что в качестве источника информации вы избрали людей, которые знают ваши методы руководства достаточно хорошо для того, чтобы дать достоверную оценку ваших сильных качеств.
2. Попросите достаточное количество людей предоставить соответствующую информацию, чтобы вы могли увидеть закономерности и исключить из рассмотрения отклонения от нормы (мы рекомендуем обратиться минимум к двум коллегам (сослуживцам) и к четырем непосредственным подчиненным). Вы можете обратиться к этим людям с просьбой, сказав, например, следующее: «Я читаю очень

интересную книгу о лидерстве. В ней руководителю предлагается составить более полное представление о своих лидерских качествах, для чего ему необходимо узнать мнение о стиле его руководства нескольких знакомых людей. Не будете ли вы столь любезны уделить 10–15 минут заполнению следующей анкеты и прислать ее мне? Поскольку эта информация предназначена исключительно для меня лично, я был бы очень благодарен, если бы вы ответили на перечисленные вопросы как можно более откровенно».

3. Если вы думаете, что людям будет трудно представить свои комментарии в письменном виде, вы можете попросить их ответить на некоторые вопросы в устной форме. Постарайтесь убедить их в том, что предоставленная ими информация будет доступна только вам лично и не будет упоминаться в присутствии других людей. И не забудьте сдержать свое слово!
4. Не включайте в список только тех своих знакомых, которые скажут вам то, что вы хотите услышать; попросите прокомментировать ваш стиль руководства людей, которые будут честны с вами.

Попытки получить информацию о себе по каналам обратной связи свидетельствуют о способности человека воспринимать мнение окружающих о себе. Способность понять и проанализировать эту информацию, а также способность адекватно отреагировать на нее, свидетельствует о его мудрости.

Стивен Кови, «Главное внимание главным вещам.

Жить, любить, учиться и оставить наследие»

Занесите имена людей, способных, по вашему мнению, предоставить вам наиболее ценную для вас информацию, в таблицу «Инструмент 3».

Для того чтобы облегчить процесс получения информации методом круговой обратной связи, используйте анкету, обозначенную далее как Инструмент 4. Вы можете сделать несколько копий этой анкеты и раздать их людям, к которым вы обратились с просьбой о предоставлении информации. Эта анкета* доступна также в виде загружаемого PDF-файла на нашем сайте www.5DLeadership.com.

* На английском языке. Прим. перев.

В верхней строке анкеты обязательно укажите дату, до которой вы хотели бы получить обратно заполненную анкету, поскольку люди склонны реагировать более оперативно, если установлен конкретный срок.

Инструмент 3

ЛИЦА, К КОТОРЫМ СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬСЯ С ПРОСЬБОЙ ПРЕДОСТАВИТЬ ИНФОРМАЦИЮ О МОИХ СИЛЬНЫХ КАЧЕСТВАХ ЛИДЕРА

Имя	Тип рабочих взаимоотношений (руководитель, коллега, подчиненный)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Инструмент 4

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПО МЕТОДУ КРУГОВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Кому _____ Вернуть до _____

Рекомендации. Пожалуйста, уделите несколько минут своего времени тому, чтобы заполнить эту анкету и вернуть ее к сроку, указанному выше. Эта информация предназначена для моего личного пользования, поэтому я был бы благодарен, если бы Вы ответили на вопросы анкеты как можно более откровенно.

1. Что я делаю лучше всего как руководитель?
2. Каковы мои самые лучшие личные качества как руководителя?
3. Оцените эффективность моих действий как руководителя по всем пяти измерениям лидерства, перечисленным ниже. Рейтинг 5 соответствует вашей самой высокой оценке моих лидерских качеств; рейтинг 1 присваивается тем моим качествам, которые вы считаете самыми слабыми.

Грань лидерства**Рейтинг****Директивное управление**

Концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения нужного результата.

Видение перспектив

Формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до сведения рядовых сотрудников.

Вовлечение сотрудников

Привлечение рядовых сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений, или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или с использованием обоих методов.

Формирование отношений	Построение и поддержание гармоничных отношений: 1) между лидером и каждым сотрудником; 2) между самими сотрудниками.	_____
Коучинг	Раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей и ценностей сотрудника в соответствие с целями и ценностями компании.	_____

СПИСОК СИЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ, СОСТАВЛЕННЫЙ НА ОСНОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА КРУГОВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____
21. _____
22. _____
23. _____
24. _____
25. _____

Если вы выполнили все предыдущие шаги, изложенные выше в данной главе, вы, возможно, удовлетворены новым уровнем понимания своих сильных лидерских качеств. Если же вы испытываете потребность в дальнейшем изучении своих сильных сторон, то можете использовать для этого другие методы оценки. Рекомендации по применению этих методов изложены в приложении В.

Общая картина самосознания

Сводная таблица лидерских качеств

К таблице, обозначенной ниже как Инструмент 5, вы еще не раз будете возвращаться по мере работы над оставшейся частью книги. В этой таблице в удобной форме отображен краткий перечень свойственных вам сильных лидерских качеств. Эти качества представляют собой основной фактор эффективного применения подхода (подходов) к лидерству, наиболее уместного в соответствующей ситуации. Кроме того, знание собственных сильных качеств поможет вам определить те *границы лидерства, которые наиболее естественны для вас* (более подробно эта тема рассматривается в следующей главе).

Прежде чем продолжить чтение книги, уделите несколько минут заполнению представленной ниже таблицы. Даже если вы намерены воспользоваться дополнительными методами оценки своих лидерских качеств, описанными в приложении В, мы предлагаем вам составить предварительный вариант краткого обзора свойственных вам сильных лидерских качеств на основании той информации, которой вы располагаете сейчас. В случае необходимости вы можете исправить этот вариант на основании результатов применения других инструментов оценки.

Инструмент 5

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Рекомендации. Заполните таблицу, выполнив следующие действия. Проанализируйте списки сильных лидерских качеств, составленные на основании результатов анкет: Инструмент 1, Инструмент 2 и Инструмент 4. Просматривая эти списки, попытайтесь определить, какие из лидерских качеств свойственны вам в наибольшей степени. Обратите особое внимание на те характеристики, которые встречаются во всех трех списках.

В правой колонке напротив каждого сильного качества укажите, каких результатов вам чаще всего удавалось добиться посредством использования этого качества. Например, если одним из ваших сильных качеств является чувство юмора, подумайте над следующими вопросами: помогает ли вам это качество разрядить напряженную атмосферу, возникающую в конфликтных ситуациях; позволяет ли ваше чувство юмора повысить моральный дух в коллективе, когда люди испытывают скуку или разочарование; помогает ли оно людям снять напряжение, когда им приходится выполнять свою работу в трудных условиях.

Ваши лидерские качества	Типичные результаты применения соответствующего качества
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____
11. _____	_____
12. _____	_____

Вывод

Теперь, когда вы гораздо лучше осведомлены о свойственных вам сильных лидерских качествах, перейдем к изучению следующей главы, в которой описываются методы определения подходов к лидерству, более всего соответствующие вашим естественным наклонностям.

Глава 5

Как выбрать наиболее подходящий для вас подход к лидерству

Инструменты самопознания

До тех пор пока вы не научитесь управлять собственной жизнью, вы будете плясать под чужую дудку. Как и все остальные люди, лидеры, независимо от сферы их деятельности, руководствуются как накопленным опытом, так и имеющимися у них навыками. Однако в отличие от других людей, лидеры используют этот опыт в своих интересах, вместо того чтобы подчиняться событиям, которые с ними происходят.

Уоррен Беннис

Изучение свойственных вам сильных качеств и врожденных способностей подготовило вас к следующему шагу: теперь вы можете определить, какие из пяти подходов к лидерству наиболее естественны для вас, а какие потребуют гораздо больших осознанных усилий для успешного применения на практике. В данной главе описаны инструменты достижения этой цели.

Каждый человек обладает уникальным комплексом сильных качеств. У большинства людей есть также убеждения, ценности и навыки, которые ассоциируются с одним или несколькими гранями лидерства. Опыт авторов этой книги свидетельствует о том, что каждый человек отдает предпочтение одному из пяти подходов к лидерству и имеет естественную предрасположенность к применению двух подходов. Гораздо меньше людей могут свободно пользоваться тремя гранями лидерства. И уж совсем немного было в истории личностей, способных применять поочередно или в совокупности четыре подхода к лидерству (к таким людям относится, например, Эрнест Шеклтон). Однако мы до сих пор не встретили человека, который мог бы свободно использовать все пять граней лидерства! Все дело в том, что применение некоторых подходов к лидерству всегда будет более легким и естественным для вас по сравнению с другими подходами, и не следует поддаваться панике, если вы свободно владеете только одним. Изучив материал данной книги, вы научитесь *эффективно* использовать все пять граней лидерства, даже если никогда не будете чувствовать себя комфортно в процессе применения некоторых из них.

Очень полезно знать, какие из подходов к лидерству наиболее естественны для вас (и, следовательно, представляют собой ту базу, которой

вы сможете пользоваться часто и с удовольствием), а какие из них требуют более осознанного применения (в этом случае понадобится ваше умение использовать свои сильные стороны для выработки поведения, не характерного для вас).

Перед тем как начать процесс самопознания, убедитесь в том, что ваши рассуждения свободны от следующих ошибочных предположений.

- Я могу определить наиболее естественные для меня грани лидерства, исходя из собственного опыта.
- Если я отдаю предпочтение одному из подходов к лидерству, значит, я обладаю достаточными навыками для применения этого подхода.

По мере прочтения данной главы вы поймете, почему эти утверждения ошибочны. Очень важно пройти весь процесс, изложенный в этой главе, прежде чем делать вывод о том, какая грань лидерства больше всего соответствует вашим естественным наклонностям. Вполне возможно, что в роли лидера вы уже пользовались одним или несколькими из наиболее естественных для вас подходов к лидерству, но только в редких случаях, и поэтому вы можете не распознать их. Причина же того, что вы нечасто использовали естественное для вас измерение лидерства или не использовали его вовсе, зачастую кроется в том, что в качестве своей модели лидерства вы приняли (сознательно или нет) стиль лидерства другого человека. Возможно, вам довелось испытать на собственном опыте чрезвычайно эффективный стиль лидерства, которого придерживался ваш бывший руководитель, на основании чего вы сделали вывод о том, что метод, оказавшийся столь результативным для одного человека, позволит и вам добиться таких же впечатляющих результатов. К сожалению, такой упрощенный подход к пониманию ситуации игнорирует важность адаптации ваших собственных подходов к лидерству к конкретным условиям. Кроме того, в этом случае не учитывается такой фактор, как эффективность естественных действий лидера в случае, когда он может оставаться самим собой, а не имитировать действия другого человека. И что еще более важно, слепое следование примеру других людей в применении тех или иных подходов к лидерству не позволит вам использовать свои сильные качества.

Еще одна достаточно распространенная причина, по которой некоторые люди не применяют естественные для них подходы к лидерству, заключается в запрете на их использование. В некоторых организациях (или, возможно, со стороны некоторых руководителей) одни подходы к лидерству получают одобрение, а на другие устанавливается запрет (явный или скрытый).

В качестве иллюстрации этого утверждения можно привести следующий пример. В одной компании, с которой мы работали, сформировалась корпоративная культура, допускающая использование только отношенческого и вовлекающего подходов к лидерству. Руководителей, которые пытались обучать сотрудников компании методом коучинга, обвиняли в том, что они не доверяют своим подчиненным и занимаются микроменеджментом. Не приходится и говорить, что применение директивного подхода (даже в случае неприемлемого поведения одного из сотрудников) было строго запрещено. Когда мы начали работать с этой компанией, ситуация в ней была весьма сложной. У руководства компании не было ни цельного видения будущего, ни понимания причин снижения эффективности работы компании. Потребовалось приложить очень много усилий для того, чтобы включить в корпоративную культуру компании такие новые элементы, как подотчетность, управление эффективностью и определение направлений дальнейшего движения. В этой компании многие руководители не имели возможности применить естественные для них подходы к лидерству, такие как коучинг, видение перспектив и директивное управление, а именно эти подходы могли укрепить компанию. Скорее всего, вам тоже приходилось работать в условиях, когда вам запрещали или не рекомендовали использовать один или несколько подходов к лидерству — возможно, именно те, которые были наиболее естественными для вас.

Здесь необходимо еще раз подчеркнуть: *не следует думать, что вы сможете определить наиболее естественные для вас грани лидерства, исходя из собственного опыта.*

Второе предостережение также стоит повторить: *не следует думать, что, если вы отдаете предпочтение одному из подходов к лидерству, значит, вы обладаете достаточными навыками применения этого подхода.*

Тем не менее естественная склонность к использованию определенного подхода к лидерству действительно свидетельствует о том, что вы

сможете достаточно легко и быстро овладеть этим подходом и свести к минимуму возможные ошибки при его применении. Это и есть самый действенный фактор обеспечения эффективности лидерства. Когда вы опираетесь на свои ценности, убеждения и сильные качества, процесс освоения соответствующего подхода к лидерству проходит быстро и эффективно, и обеспечивает стабильный результат.

Не забывая обо всем этом, приступим к выполнению процесса определения наиболее подходящих для вас подходов к лидерству.

Анализ прошлого опыта лидерства

Оценка личных качеств и принципов поведения лидера

Честность — это первая глава книги о мудрости.

Томас Джефферсон

Не забывая о предостережениях относительно ошибочных выводов, которые можно сделать на основании прошлого опыта руководства, следует помнить также и о том, что этот опыт, тем не менее, представляет собой самую естественную отправную точку для эффективного использования пяти граней лидерства. У многих людей на самом деле есть возможность применить на практике естественные для них подходы к лидерству (зачастую даже не осознавая, что они это делают). Анкета для определения личных качеств и принципов поведения, обозначенная далее как Инструмент 6, позволит вам проанализировать свой прошлый опыт в сфере лидерства. Обратите внимание на то, что вы должны анализировать не только свои *официальные* обязанности как руководителя, но и те возможности для лидерства, которые открывались перед вами *в особых ситуациях*, а также роль лидера, которую вы, возможно, играете в своей семье, в местной общине или в общественных организациях.

Как сказал Томас Джефферсон, мудрость начинается с честности, поэтому в ходе заполнения анкеты постарайтесь выбирать те варианты ответов, которые соответствуют действительности, а не те, которые вам хотелось бы выбрать только потому, что вы считаете их более предпочтительными. Анкета разделена на пять частей, каждая из которых соответствует одному из пяти подходов к лидерству.

Инструмент 6

**АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ
И ПРИНЦИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛИДЕРА**

Рекомендации. На основании своего прошлого опыта лидерства проанализируйте отдельно все пункты, приведенные в левом столбце, и сделайте вывод о том, всегда ли соответствующее утверждение верно в вашем случае, или только в некоторых, или вообще не соответствует действительности. Поставьте отметку в ячейке соответствующего столбца справа. Затем подсчитайте количество отметок, проставленных в соответствующих столбцах, по каждому из пяти подходов к лидерству.

Директивное управление

Утверждение	Всегда верно	Иногда верно	Никогда не верно
Я смотрю неприятностям в лицо.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я спокойно принимаю решения и предпринимаю действия, не имея в своем распоряжении полной информации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я спокойно действую в ситуациях, связанных с риском.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я веду себя хладнокровно в экстремальных условиях.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен быстро принимать решения, которые будут иметь прямые последствия для других людей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Серьезный вызов побуждает меня к активным действиям.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен занять непопулярную позицию, если в этом возникает необходимость.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я веду себя достаточно жестко с непосредственными подчиненными, создающими проблемы, и принимаю адекватные меры в случае, если они отказываются подчиниться.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен правильно делегировать свои полномочия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В условиях кризиса я быстро и точно определяю приоритетные задачи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я поощряю открытое и активное обсуждение проблем, но могу прервать дискуссию, если уже получил достаточно информации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Я контролирую соответствие действий своих подчиненных поставленным перед ними задачам и требую, чтобы они отчитывались передо мной о своих действиях.

Общее количество

ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВ

Утверждение

**Всегда
верно** **Иногда
верно** **Никогда
не верно**

Я понимаю, что существующие тенденции могут иметь серьезные последствия в будущем.

Я могу сформулировать четкую и убедительную картину будущих возможностей.

Я часто рассуждаю о будущем.

Я способен соотнести свое видение будущего с мотивацией и стремлениями других людей.

Я часто говорю о новых возможностях.

Я создаю символы и ритуалы, позволяющие сплотить людей вокруг задачи реализации видения будущего компании.

Я публично признаю значимость шагов, предпринятых сотрудниками компании с целью реализации видения ее будущего.

Я согласовываю все системы и процессы таким образом, чтобы они обеспечивали достижение желаемого будущего.

Я поощряю сотрудников к поиску новых методов работы и поддерживаю их в случае неудачи.

Я предпринимаю только такие действия, которые соответствуют моему видению будущего компании.

Я часто довожу свое видение перспектив развития компании до сведения сотрудников, используя для этого все возможные средства.

Общее количество

ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Утверждение	Всегда верно	Иногда верно	Никогда не верно
Я искренне убежден в том, что сотрудники компании обладают ценными знаниями и могут предложить ценные идеи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я отношусь к предложениям сотрудников с уважением и заинтересованностью.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен признать, что для принятия решения мне нужна информация, которой владеют сотрудники компании.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я регулярно прошу своих подчиненных поделиться со мной своими идеями и знаниями.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я терпеливо отношусь к тому, что происходит в коллективе в процессе мозгового штурма и выработки консенсуса.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я справедливо оцениваю идеи сотрудников компании на основании того, какие выгоды та или иная идея может принести, а не на основании того кто выдвинул эту идею.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я забочусь о том, чтобы вклад каждого сотрудника получил должное признание.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен предпринять эффективные действия, направленные на то, чтобы помочь подчиненным пройти через процедуру выработки консенсуса, в ходе которой появляются отличные идеи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я веду себя спокойно и открыто, если подчиненные говорят мне то, с чем я не согласен.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен быстро обеспечить взаимопонимание и доверие в коллективе, члены которого еще не знакомы друг с другом.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кроме собственных идей, я регулярно использую идеи подчиненных и признаю заслуги авторов ценных идей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Я умею решать конфликты, возникающие в коллективе, и знаю, как использовать это умение для достижения консенсуса.

Общее количество

ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Утверждение

Всегда верно **Иногда верно** **Никогда не верно**

Я искренне интересуюсь работой и личной жизнью своих непосредственных подчиненных.

Я доступен для общения.

Я всегда готов уделить внимание личным проблемам своих подчиненных, и они часто доверяют их мне.

Я способен с сочувствием выслушать собеседника и стараюсь понять его точку зрения.

Я дипломатичен и тактичен.

Я умею находить взаимопонимание с людьми, с которыми у меня возникает конфликт, и способен найти взаимовыгодное решение конфликта.

Я искренне сопереживаю радостям и страданиям других людей.

Я легко схожусь с людьми.

Я регулярно провожу неформальные беседы с сотрудниками.

Я способен обеспечить эффективное посредничество в решении конфликтов, возникающих между моими непосредственными подчиненными, и добиваюсь взаимовыгодного решения этих конфликтов.

Я без искажений формулирую мнение и описываю эмоции других людей, даже если не согласен с ними.

Я формирую сильное чувство единства и взаимовыручки в коллективе, которым руковожу.

Общее количество

КОУЧИНГ

Утверждение	Всегда верно	Иногда верно	Никогда не верно
Мне хорошо известны факторы мотивации, ценности, способности и интересы, при- сущие моим непосредственным подчинен- ным.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я искренне забочусь о том, чтобы мои под- чиненные реализовали свой потенциал.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я назначаю своим подчиненным задания, выходящие за рамки их текущих полномо- чий, с тем чтобы открыть для них возмож- ность развития своих сильных качеств.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я регулярно оцениваю уровень эффектив- ности работы своих подчиненных и своев- ременно предпринимаю адекватные ответ- ные меры.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мне известны карьерные цели и стремле- ния каждого из моих непосредственных подчиненных.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я умею быстро и точно определять свой- ственные моим подчиненным сильные сто- роны и возможности.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мне нравится работать с людьми, испыты- вающими потребность в дальнейшем раз- витии и продвижении по службе.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мне удастся прочувствовать мотивацию, ценности и стремления других людей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я способен привести мотивацию и сильные качества своих непосредственных подчи- ненных в соответствие с целями и направ- лениями деятельности организации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я обеспечиваю персональную подготовку (инструктаж) каждого сотрудника таким об- разом, чтобы получить максимально эффек- тивный результат от обучения.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я часто провожу со своими непосредствен- ными подчиненными дискуссии (формаль- ные и неформальные) относительно их раз- вития и карьерного роста.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

В большинстве случаев мне удается заставить человека изменить неприемлемое поведение или повысить эффективность его работы, когда она снижается до недопустимого уровня.

Общее количество _____

ПОДСЧЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ И ПРИНЦИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛИДЕРА

Теперь, после заполнения анкеты, вы можете использовать представленную ниже сетку очков, для того чтобы определить свой личный рейтинг пяти измерений лидерства. Количество очков подсчитывается на основании данных, указанных в строке «Общее количество меток» в разделах анкеты, соответствующих каждому измерению. Сначала необходимо найти сумму чисел, указанных в столбце «Всегда верно в моем случае», затем умножить эту сумму на два и записать полученный результат в соответствующую ячейку в таблице, которая следует ниже. Далее необходимо перенести в соответствующие ячейки этой таблицы реальные данные, указанные в столбце «Иногда верно в моем случае». Затем по каждому измерению найти сумму двух полученных таким образом значений, и записать полученный результат в расположенном справа столбце «Общее количество очков».

	Всегда верно	Иногда верно	Общее кол-во
Директивное управление	_____	_____	_____
Видение перспектив	_____	_____	_____
Вовлечение сотрудников	_____	_____	_____
Формирование отношений	_____	_____	_____
Коучинг	_____	_____	_____

И наконец, расположите подходы к лидерству в порядке уменьшения общего количества очков. В случае совпадения количества очков запишите соответствующие измерения лидерства в одной строке.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Воспользовавшись Инструментом 6, вы сделали первый шаг на пути к определению измерений лидерства, наиболее естественных для вас. Однако если в вашем опыте лидерства есть серьезные пробелы или если

вы ограничены в своих возможностях делать то, что для вас наиболее естественно, результаты анкеты, Инструмент 6, могут оказаться неточными. В таком случае целесообразно воспользоваться следующим инструментом оценки.

Определение взглядов на лидерство

Анализ убеждений лидера

Кажется, люди не понимают, что их представления об окружающем мире — это отображение их характера.

Ральф Уолдо Эмерсон

У каждого человека есть убеждения, сформировавшиеся под влиянием его личных ценностей и приоритетов. Во многих случаях эти убеждения соотносятся с одним из пяти подходов к лидерству. Следовательно, анализ ваших истинных убеждений — это еще один метод, с помощью которого вы можете определить тот из пяти подходов к лидерству, который больше всего соответствует вашим естественным наклонностям. Заполняя анкету, обозначенную далее как Инструмент 7, важно быть как можно более честным с самим собой, отмечая свое истинное мнение по соответствующему вопросу, а не то мнение, которое, как вам кажется, вы «должны» иметь.

Анкета для определения убеждений лидера (Инструмент 7) — это второй инструмент, который поможет вам идентифицировать наиболее естественные для вас измерения лидерства. Порядок, в котором будут расположены подходы к лидерству после заполнения данной анкеты, может совпадать с вашим личным рейтингом измерений лидерства в анкете для определения личных качеств и принципов поведения лидера (Инструмент 6), но может быть и совершенно другим. В этом случае возникает необходимость в применении последнего инструмента определения наиболее естественных для вас граней лидерства — Инструмента 8.

Инструмент 7

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УБЕЖДЕНИЙ ЛИДЕРА

Рекомендации. Каждое из представленных ниже утверждений оцените от 1 до 5:

- 1 = категорически не согласен с данным утверждением;
- 2 = в определенной степени не согласен с данным утверждением;
- 3 = занимаю нейтральную позицию или не определил свое отношение к данному вопросу;
- 4 = в определенной степени согласен с данным утверждением;
- 5 = полностью согласен с данным утверждением.

Убеждение	Оценка (1–5)
1. Люди могут предложить массу идей.	_____
2. Люди не делают того, чего вы от них ожидаете, они делают только ту часть порученной им работы, выполнение которой вы будете контролировать.	_____
3. Людям нет дела до вашей компетентности до тех пор, пока они не поймут, что вам это действительно не безразлично.	_____
4. Люди поддерживают только то, что создают они сами.	_____
5. Люди, разделяющие общее видение перспектив, преодолеют любые препятствия.	_____
6. Процесс развития лучше всего протекает в случае, когда люди экспериментируют, рискуют и учатся на собственных ошибках.	_____
7. Ваши достижения не имеют значения, если сотрудники не ощущают вашу заботу.	_____
8. Для того чтобы стать выдающимся лидером, необходимо уметь распознавать и развивать способности других людей.	_____
9. Для того чтобы стать выдающимся лидером, необходимо признать, что у вас нет готовых ответов на все вопросы и что в большинстве случаев ваши подчиненные могут знать ответы на многие из них.	_____
10. Для того чтобы стать выдающимся лидером, необходимо сформировать видение перспектив дальнейшего развития и разработать стратегию реализации этого видения.	_____
11. Для того чтобы стать выдающимся лидером, необходимо действовать решительно, добиваясь от подчиненных выполнения поставленных перед ними задач.	_____

12. Задача первостепенной важности для лидера — обеспечить участие подчиненных в изменении к лучшему положения дел в организации. _____
13. Развитие и профессиональный рост подчиненных — это призвание лидера. _____
14. Высший приоритет лидера — это благосостояние людей. _____
15. Суть лидерства заключается в способности руководителя сформировать четкую и убедительную картину будущего. _____
16. Формирование в коллективе атмосферы общности и сопричастности — приоритет номер один для лидера. _____
17. Лидер не может позволить себе слишком тесного сближения со своими подчиненными; фамильярность в отношениях с подчиненными может вызвать у них презрение к руководителю. _____
18. Лидера постигает неудача, если ему не удастся внушить своим людям надежду на будущее. _____
19. Если сотрудники не справляются со своими обязанностями, это означает, что лидеру не удалось научить их добиваться успеха в выполнении поставленных перед ними задач. _____
20. В действительности люди в большинстве своем хотят, чтобы кто-то руководил их действиями. _____
21. Лидер должен принимать меры, направленные на то, чтобы привести организационную структуру и ценности компании в соответствие со своим видением картины будущего. _____
22. Основная причина ухода сотрудников из компании — то, что они не чувствуют заботы о себе как о человеке со стороны руководителя. _____
23. Лучше действовать и ошибаться, чем бездействовать и упускать благоприятные возможности. _____
24. Возможность развития естественных способностей человека — это один из самых сильных факторов мотивации на работе и основной фактор, позволяющий удерживать в компании хороших специалистов. _____
25. Решение, принятое совместными усилиями всех членов коллектива, лучше, чем самое лучшее решение, принятое самым лучшим представителем коллектива. _____

ПОДСЧЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УБЕЖДЕНИЯ ЛИДЕРА

Запишите свои оценки в соответствующих ячейках таблицы, представленной ниже, и подсчитайте общую сумму по каждой строке, отобразив ее в расположенном справа столбце.

Директивное управление	пункт 2	_____	_____	_____	_____	_____
		пункт 11	пункт 17	пункт 20	пункт 23	всего
Видение перспектив	пункт 5	_____	_____	_____	_____	_____
		пункт 10	пункт 15	пункт 18	пункт 21	всего
Вовлечение сотрудников	пункт 1	_____	_____	_____	_____	_____
		пункт 4	пункт 9	пункт 12	пункт 25	всего
Формирование отношений	пункт 3	_____	_____	_____	_____	_____
		пункт 7	пункт 14	пункт 16	пункт 22	всего
Коучинг	пункт 6	_____	_____	_____	_____	_____
		пункт 8	пункт 13	пункт 19	пункт 24	всего

Далее расположите подходы к лидерству в порядке уменьшения общего количества очков. В случае совпадения количества очков запишите соответствующие измерения лидерства в одной строке.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Определение наклонностей лидера

Анализ инстинктивных реакций

Лидерский инстинкт, с которым вы родились, — это ваша опора. Остальные качества вам предстоит развивать самостоятельно.

Элейн Агатер

Инструмент 8 — это последний метод определения наиболее естественных для вас граней лидерства. Этот метод сводится к анализу ваших природных предпочтений на примере вашей реакции на условия, описанные ниже в четырех гипотетических сценариях лидерства. Для того

чтобы получить реалистичные результаты, необходимо сосредоточить внимание на тех действиях, которые вы склонны были бы предпринять изначально, а не на действиях, которым вы отдали бы предпочтение в конечном итоге. Другими словами, вам необходимо проанализировать свои инстинктивные реакции, а не окончательный вариант поведения.

Инструмент 8

АНАЛИЗ ИНСТИНКТИВНЫХ РЕАКЦИЙ

Рекомендации. Прочитайте сценарии с первого по четвертый и запишите свои инстинктивные реакции на каждый из сценариев в отведенных для этого местах. **Не исправляйте своих первоначальных записей и не беспокойтесь о том, какие последствия вызвали бы действия, предпринятые под влиянием первоначального порыва.** Просто запишите свои первые инстинктивные реакции.

Сценарий 1

Вы руководитель группы по обслуживанию элитных клиентов. Это группа специалистов по сбыту, управляющих счетами самых крупных клиентов вашей организации. У вас вызывает все большее беспокойство тот факт, что эффективность работы одного из членов этой группы значительно снизилась за последних три месяца. Его отчеты поступают к вам позже назначенного срока. За прошедшие две недели два важных клиента жаловались на то, что обслуживающий их счета менеджер опаздывает на встречи, не отвечает вовремя на телефонные звонки и не обеспечивает их своевременно информацией о состоянии дел с несколькими крупными приобретениями. Кроме того, за прошедших три месяца этому сотруднику не удалось привлечь ни одного нового клиента. Этот менеджер по работе с крупными клиентами, который раньше относился к числу самых эффективных сотрудников, становится серьезной проблемой и для вас, и для компании.

Какова ваша инстинктивная реакция? Какие действия в данной ситуации были бы для Вас наиболее естественными?

Сценарий 2

Вы занимаете в своей компании должность вице-президента по маркетингу. Не так давно ваша компания завершила процедуру выкупа более мелкой компании. Этот шаг был предпринят в качестве попытки открыть новые возможности для вашей компании и усилить ее жизнеспособность, поскольку некоторое время назад компания начала терять свою долю на рынке. Ваше подразделение состоит теперь на две трети из сотрудников вашей компании и на одну треть — из сотрудников компании, которая была недавно выкуплена. На момент выкупа существовали большие различия между корпоративной культурой двух компаний. Предмет гордости вашей компании — это: 1) тот факт, что на протяжении многих лет она является лидером в своей отрасли; 2) высокое качество продукции и высокий уровень обслуживания клиентов. До выкупа в компании существовала в высшей степени строгая иерархическая система руководства. Выкупленная компания придерживалась политики опережающего мышления и была известна своими инновациями. В ней сформировалась гибкая, неформальная система руководства. У значительной, хотя и меньшей части первоначального состава вашего подразделения поведение новичков вызывает возмущение.

Некоторые новички размышляют о том, где бы им со временем найти другую работу; у некоторых развился «комплекс мессии» — они считают себя спасителями своей компании. Вам необходимо найти способ объединить эти две корпоративные культуры и группы и использовать сильные стороны каждой из них.

Какова ваша инстинктивная реакция? Какие действия в данной ситуации были бы для вас наиболее естественными?

Сценарий 3

Вас только что назначили на должность главного исполнительного директора небольшой производственной фирмы (полторы тысячи работников, четыре отдельных производственных предприятия). В состав высшего административного руководства фирмы входят пять вице-президентов, каждый из которых проработал в компании не менее пяти лет. Вы сами раньше занимали должность вице-президента по финансам, поэтому хорошо знаете финансовую историю компании, в которой есть также и двадцатилетний период стабильного роста. Однако на протяжении последних трех лет объем прибыли существенно сократился. По всей видимости, в ближайшем будущем компании не грозит кризис, однако серьезные основания для беспокойства есть.

По вашему мнению, причины такого спада объясняются следующими двумя факторами: 1) в компании используются изношенная техника и устаревшие технологии; 2) конкурирующие компании, которые перенесли свои производственные мощности в зарубежные страны с более дешевой рабочей силой, предлагают более низкие цены.

Какова ваша инстинктивная реакция? Какие действия в данной ситуации были бы для Вас наиболее естественными?

Сценарий 4

Вы — руководитель небольшого подразделения, занимающегося разработкой программного обеспечения. Ваша компания существует семь лет, и на протяжении последних двух лет она переживает значительный рост. За эти два года численность вашего коллектива увеличилась с семи разработчиков программного обеспечения до двадцати трех. Примерно три четверти ваших подчиненных не достигли возраста тридцати лет. На протяжении последних девяти месяцев компания развивается настолько активно, что ее сотрудники вынуждены работать с полной отдачей сил — по много часов в день, а также по выходным и праздничным дням. У ваших подчиненных сформировалось чувство приверженности к делам компании, и они работают с большим энтузиазмом, однако в последнее время начинают появляться признаки усталости коллектива: люди становятся вспыльчивыми, увеличивается количество невыходов на работу по болезни, на завершение проектов уходит больше времени, а в разрабатываемых программах встречается больше ошибок, которые приходится исправлять.

Какова ваша инстинктивная реакция? Какие действия в данной ситуации были бы для Вас наиболее естественными?

**ВЫВОДЫ, ПОЛУЧЕННЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ
АНАЛИЗА ИНСТИНКТИВНЫХ РЕАКЦИЙ**

Теперь, когда вы зафиксировали свои инстинктивные реакции на события, которые могли бы произойти в соответствии с описанными выше четырьмя сценариями, вернитесь к каждому из этих сценариев и попытайтесь определить, какой подход к лидерству (или сочетание подходов к лидерству) соответствует вашим инстинктивным реакциям. Запишите результаты проведенного анализа.

Подход (подходы) к лидерству, соответствующий моей инстинктивной реакции

Сценарий 1

Сценарий 2

Сценарий 3

Сценарий 4

Видите ли вы какие-либо закономерности в ваших естественных предпочтениях по отношению к тем или иным подходам к лидерству? Возможно, вы обнаружите, что склонны применять одни подходы к лидерству чаще, чем другие. Именно это свидетельствует о том, что такие подходы к лидерству наиболее естественны для вас. Запишите ниже соответствующие грани лидерства, расположив в порядке уменьшения частоты их встречаемости.

1. -----
2. -----
3. -----

Подведение итогов

Составление таблицы наиболее естественных для вас подходов к лидерству

Я хочу понять других, поняв себя.

Я хочу добиться всего, на что я способна.

Кэтрин Мэнсфилд

К настоящему моменту вы, возможно, уже имеете четкое представление о том, какой подход, или какие подходы к лидерству больше всего соответствуют вашим естественным наклонностям. Составление сводной таблицы наиболее естественных для вас измерений лидерства, обозначенной далее как Инструмент 9, позволяет подытожить те выводы относительно своих предпочтений в плане выбора наиболее естественных подходов к лидерству, которые вы имели возможность сделать во время работы с материалом данной главы.

Инструмент 9

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА НАИБОЛЕЕ ЕСТЕСТВЕННЫХ ДЛЯ ВАС ПОДХОДОВ К ЛИДЕРСТВУ

Результаты анкеты для определения личных качеств и принципов поведения лидера

(Перенесите результаты из Инструмента 6)

Результаты анкеты для определения убеждений лидера

(Перенесите результаты из Инструмента 7)

1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Результаты анализа инстинктивных реакций

(Перенесите результаты из Инструмента 8)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



Оценка соответствия подходов к лидерству
вашему типу личности

Конгруэнтность личности и эффективность лидера

Счастлив тот, кто живет в соответствии со своей природой.

Сенека

Каким образом вы можете узнать, что углы установки колес в вашем автомобиле нарушены? Самый типичный признак — вибрация рулевого колеса. Как правило, чем быстрее вы едете, тем сильнее ощущается такая вибрация. Если углы установки колес нарушены значительно, ваш автомобиль может попасть в аварию.

То же самое можно сказать и о лидерах, которым не удастся привести естественные для них подходы к лидерству или их сильные качества в соответствие с условиями, в которых им приходится действовать. Ключ к обеспечению такого соответствия — это знание присущих вам сильных качеств, а также подходов к лидерству, больше всего соответствующих вашим естественным наклонностям. Процесс осознания собственных сильных качеств позволит вам точно отрегулировать механизм лидерства, обеспечив тем самым более приемлемые условия для всех вовлеченных лиц.

Ничто не приносит нам такого счастья, как возможность действовать в соответствии со своими естественными наклонностями. Знание того, какой из пяти подходов к лидерству больше всего этому

соответствует, позволит вам выбрать ту среду (культуру, которая сформирована в организации или в отделе, или ваши конкретные обязанности), в которой вы сможете применять их как можно чаще, максимально увеличив эффективность своей работы и удовлетворение от нее и снизив до минимума вероятность возникновения стрессовых ситуаций.

Кроме того, зная о том, какие подходы к лидерству наиболее естественны для вас, вы сможете распознать ситуации, в которых вам необходимо будет осознанно использовать свои сильные качества в виде «рычага», увеличивающего эффективность ваших действий. Если вы окажетесь в ситуации, которая требует применения подхода к лидерству, не соответствующего вашим естественным наклонностям, вам необходимо будет подумать над тем, какое из свойственных вам сильных качеств можно использовать в данной ситуации для повышения эффективности своих действий как лидера.

Вывод

В данной главе представлены инструменты, позволяющие определить, какие подходы к лидерству больше всего соответствуют вашим естественным наклонностям. Далее вам необходимо установить, какие подходы вы должны использовать в той или иной конкретной ситуации. В третьей части данной книги рассмотрены проблемы и средства идентификации контекста лидерства (глава 6), а также приведено описание семи наиболее распространенных бизнес-контекстов, в которых приходится действовать лидерам (глава 7).

Часть III

Определение динамики контекста

Эффективность лидерства будет устойчивой только в том случае, если руководитель обладает способностью использовать разные измерения лидерства в соответствии с потребностями конкретной ситуации. Теперь, когда вы уже определили свои основные лидерские качества и естественные для вас подходы к руководству, необходимо осмыслить контекст, в котором вам приходится действовать. Динамика конкретного бизнес-контекста определяет выбор подходов к лидерству, применение которых было бы наиболее уместным.

В главе 6 анализируются две наиболее распространенные причины неправильного восприятия реальности, с которыми сталкиваются лидеры, когда пытаются оценить контекст. Кроме того, в этой главе изложена практическая методика преодоления причин ошибочного восприятия реальности.

В главе 7 представлен обзор семи самых распространенных бизнес-контекстов, а также тех подходов к лидерству, применение которых наиболее уместно в каждом из них. В конце главы содержится описание инструмента, который поможет вам определить, какому из семи контекстов соответствует конкретная ситуация.

Глава 6

Какого цвета ваши очки?

Наши представления не всегда соответствуют действительности

Люди видят только то, что они готовы увидеть.

Ральф Уолдо Эмерсон

Солнцезащитные очки позволяют уберечь глаза от слишком яркого солнечного света, однако у них есть и побочный эффект: в конце концов мы начинаем видеть окружающий мир в искаженном свете. И даже если мы снимем их, на нас останутся «когнитивные очки» — фильтры восприятия. Эти фильтры оказывают большое влияние на восприятие реальности. В данной главе анализируется, каким образом такие фильтры, свойственные лидеру, воздействуют на восприятие деловой ситуации.

Почему это так важно?

Без надлежащей оценки ситуации невозможно правильно выбрать подход к лидерству, применение которого наиболее уместно. В то же время оценка ситуации формируется в значительной мере под влиянием ваших фильтров восприятия. Задача данной главы состоит в том, чтобы ознакомить вас с двумя основными фильтрами, влияющими на вашу способность точно оценить ситуацию, а также научить вас избегать такого влияния. Для начала рассмотрим примеры того, как фильтры восприятия воздействуют на ваши представления о реальности, и проанализируем, как это может сказаться на эффективности лидерства.

Негативные последствия ошибочного восприятия реальности

Французы не способны на убийство короля.

Людовик XVI, король Франции

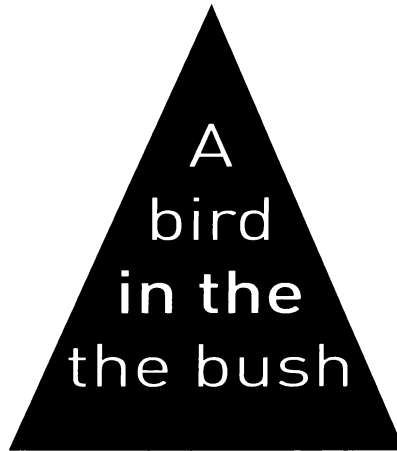
Мне не нужны телохранители.

Джимми Хоффа

Ошибочное восприятие реальности — распространенное явление, которое зачастую обходится слишком дорого.

Возможно, вы уже прочитали текст, размещенный внутри треугольника на рис. 6.1. Что там написано? Если вы ничем не отличаетесь от большинства людей, уже видевших этот рисунок, вы ответите на этот вопрос так: «A bird in the bush»*. Однако взгляните на рисунок еще раз, более внимательно. Вы увидите, что на самом деле там написаны слова: «A bird in the the bush».

Рис. 6.1. Какие слова здесь написаны?



Л

ожное восприятие реальности во многих случаях дорого обходится человеку. Именно такое восприятие стоило жизни королю Луи XVI и профсоюзному лидеру Джимми Хоффу. В мире бизнеса ошибочное восприятие реальных фактов и событий редко приводит к физической смерти, однако оно может оказаться весьма опасным. Существует множество подтверждений этому. Рассмотрим, к примеру, корпорацию IBM — крупнейшего производителя мейнфреймов. В 1980-х годах руководители IBM не восприняли серьезно факт появления миникомпьютеров, микрокомпьютеров и суперкомпьютеров. Это ошибочное восприятие новых тенденций в производстве компьютеров едва не привело к гибели компании. Еще один пример — автомобильная промышленность Северной Америки. В 1970-х годах руководители автомобилестроительных компаний, образовавших так называемую «Большую Тройку», неправильно восприняли изменение ценностей и приоритетов потребителей. В результате «Большая Тройка» очень быстро уступила

* «Птица в кустах». Прим. перев.

свои позиции японским компаниям, которые воспользовались стремлением потребителей иметь экономичные, качественные и долговечные автомобили. Эта ошибка обошлась американской автомобильной промышленности в миллионы долларов. Таких примеров можно было бы привести еще очень много; ниже приведены только некоторые из них.

- Недооценка руководством Digital Equipment Corporation значения персональных компьютеров, и в результате — поздний выход корпорации на рынок ПК, из-за чего корпорация попала в тяжелейшее положение [1].
- В компании Coca-Cola поначалу не увидели перспектив производства спортивных напитков (в отличие от компании Pepsi, руководство которой увидело эту возможность, благодаря чему она получила огромное преимущество в плане увеличения ее доли на рынке).
- В компании Western Union недооценили возможности телефонной связи, которую изобрел Александр Белл. (Уильяму Ортону, занимавшему в то время должность президента Western Union, предлагали купить патент на изобретение Белла за 100 тыс. долл., но он отказался от сделки. Комиссия, которой было поручено изучить это предложение, пришла к выводу, что изобретение Белла — «не более чем игрушка».) [2].
- В 1970-х годах швейцарская часовая промышленность пережила серьезнейший кризис из-за недооценки важности *собственного изобретения* — кварцевых часовых механизмов (той самой технологии, применение которой позволило компании Seiko занять лидирующее положение на рынке в том десятилетии).

Как правило, ошибочное восприятие реальности лидерами не приводит к столь катастрофическим последствиям для компании, как в приведенных выше примерах. Однако эти последствия все же могут быть достаточно серьезными. В частности, ошибочное восприятие может привести к негативным последствиям, если лидер неправильно оценивает условия, в которых ему приходится действовать, и в результате использует подход к лидерству, не соответствующий данному контексту.

К числу негативных последствий подобного развития событий относятся следующие.

- Незаинтересованное отношение сотрудников к своей работе.
- Низкий уровень производительности труда.
- Возникновение трудовых конфликтов.
- Неспособность компании удержать лучших специалистов.
- Неиспользованные возможности лидерства.
- Упущенные возможности в плане повышения качества, экономии денег, а также удовлетворения нужд потребителей.
- Неспособность воспользоваться новыми возможностями для развития бизнеса.

Эти последствия хотя и не приводят к гибели компании, но могут помешать ей в полной мере использовать все свои возможности.

Очевидно, что, если лидер способен адекватно воспринимать реальность, ему намного легче выбрать подход (или совокупность подходов) к лидерству, который наиболее уместен в соответствующей ситуации, и использовать этот подход в качестве «рычага» повышения эффективности лидерства.

Очки носят все

Восприятие, интерпретация и реальность

Поведение и суждения людей основаны на их представлении о реальности — сама реальность скрыта от их глаз. Они интерпретируют то, что видят, и называют это реальностью.

Рахим Пунджани, From Perception to Reality

Трудно признать, но истина состоит в том, что *никто не видит реальность в точности такой, какая она есть*. Возможно, некоторым людям доступно более полное восприятие реальности, однако никому не дано оценить ситуацию абсолютно адекватно. Как правило, если мы

не соглашаемся с тем, как другие люди воспринимают определенное событие или обстоятельства, мы полагаем, что мы правы, а они — нет. Само собой разумеется, другие люди точно так же уверены, что правы именно они. При этом мы упрямо выдвигаем аргументы, с помощью которых пытаемся убедить своих оппонентов в ошибочности их точки зрения. В действительности каждый из нас, как правило, видит только определенный *аспект* реальности, а не общую ее картину.

Рассмотрим пример, иллюстрирующий это утверждение. Что вы видите на рис. 6.2?

Скорее всего, вы скажете «лицо», и это будет правильно. Но только отчасти. Взгляните на рисунок повнимательнее. Что еще вы можете на нем увидеть?

Рис. 6.2. Что вы видите?



Если вы по-прежнему видите только лицо, попробуйте наклонить голову на 45° вправо.

Если и теперь вы не увидели ничего другого, вам, возможно, необходимо обратиться к специалисту по коррекции зрения!

Однако вы, по всей видимости, уже обнаружили на рисунке слово «liar»*. Так что же соответствует действительности — то, что на рисунке изображено лицо человека, или то, что на нем написано слово «liar»? Ответ очевиден: и то, и другое. Во многих деловых ситуациях наше восприятие ограничено только определенными аспектами сложившихся обстоятельств. Мы видим одни аспекты, но упускаем другие. Однако, как было показано выше, принятие решений относительно дальнейших действий на основании неполного или ошибочного

* «Лжец». Прим. перев.

представления о текущем контексте может привести к пагубным последствиям.

Следовательно, самый важный вопрос, на который необходимо найти ответ, — почему вы не увидели слова «liar», если совершенно очевидно, что оно есть на рисунке? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо проанализировать динамику процесса познания, лежащего в основе восприятия реальности. В качестве иллюстрации используем тот же рисунок, на котором изображено одновременно и лицо человека, и слово «liar».

Ваше восприятие того, что на самом деле изображено на рисунке, по существу, было основано на двух когнитивных процессах — *наблюдения* и *смыслообразования* [3]. По всей вероятности, ваш мозг, в первую очередь, отметил вертикальное расположение рисунка (обратите внимание на то, насколько отличается ваше восприятие рисунка, если он расположен горизонтально, как на рис. 6.3).

Рис. 6.3. Что вы видите?



На основании сделанных наблюдений ваш мозг придал смысл линиям на рисунке и интерпретировал изображение как лицо человека. Эти два процесса — процесс наблюдения и процесс смыслообразования — произошли неосознанно, причем практически одновременно (очевидно, однако, что процесс наблюдения первичен, поскольку невозможно осмыслить то, чего вы не заметили). Эти два процесса всегда участвуют в восприятии реальности. Мы обращаем внимание на одни аспекты

Восприятие можно определить как процесс, посредством которого индивид организует и интерпретирует информацию, поступающую по сенсорным каналам, чтобы осмыслить окружающий мир. ...Восприятие вызывает индивидуальные поведенческие реакции на конкретные ситуации.

*Рахим Пунджани, From
Perception to Reality*

того или иного явления, не замечая при этом других, а затем пытаемся осмыслить обнаруженные детали.

Лидеры должны осознавать, что их восприятие реальности неизбежно является неполным и в определенной степени искаженным, и учитывать этот факт в процессе принятия решений и взаимодействия с другими людьми.

Например, если вы не согласны с точкой зрения другого человека на определенное событие, те факты, которые вы приводите в качестве аргументов, почти наверняка отображают картину происходящего только *частично*, на основании вашего личного восприятия этого события. Скорее всего, вы обратите внимание лишь на некоторые аспекты ситуации, тогда как множество существенных деталей совсем ускользнет из вашего поля зрения. Затем, на основании своего уникального опыта и с учетом текущего контекста, ваш мозг осмыслит сделанные вами наблюдения.

Безусловно, у вашего оппонента — совсем *другое* восприятие ситуации, основанное на *других* результатах процесса наблюдения и смыслообразования. Следовательно, расхождения во взглядах на то, что происходит в действительности, могут быть обусловлены различием

Диапазон наших мыслей и действий ограничен тем, что мы не принимаем во внимание. А поскольку мы не отдаем себе отчета в том, что чего-то не замечаем, мы практически ничего не можем изменить — до тех пор, пока не осознаем, что недостаток внимания определяет характер наших мыслей и действий.

*Р. Д. Лейнг, Рахим Пунджани,
From Perception to Reality*

в восприятии. Если это различие достаточно существенно, у вас может возникнуть чувство, будто другой человек описывает совершенно иную реальность!

Складывается впечатление, будто мы все носим разные «очки восприятия». От того, какие стекла в этих очках, зависит, на что именно мы обращаем внимание и какой смысл придаем своим наблюдениям. У каждого из нас свои «очки», «подобранные» на основании таких факторов, как тип личности, жизненный опыт, роль и обязанности в организации, пол, культурная принадлежность, убеждения,

ценности, а также прошлые успехи и неудачи. Сочетание этих факторов определяет, через какие именно «очки восприятия» мы наблюдаем за окружающим миром и какой смысл придаем своим наблюдениям. *К сожалению, люди в большинстве своем не знают о том, что носят*

такие «очки». Мы так привыкли смотреть на окружающий мир сквозь эти «очки», совершенно не замечая их, мы даже убеждены, что их нет. Мы предполагаем, что видим реальность такой, какая она есть. И если другие люди видят эту реальность по-другому, мы утверждаем, что они глупые, странные, что они неправы или что с ними трудно иметь дело.

Предположение о том, что мы видим реальность такой, какая она есть, ошибочно и, как уже было сказано выше в данной главе, негативно сказывается на эффективности лидерства. Ошибочное восприятие ситуации может привести к тому, что лидер выберет подходы к лидерству, или элементы того или иного подхода к лидерству, не соответствующие данному контексту. Например, если вы считаете, что сложившаяся ситуация не выходит за рамки обычного хода бизнеса, вы можете упустить или неправильно истолковать события, которые на самом деле указывают на то, что ваша компания находится на грани кризиса. Очевидно, что если бы вы увидели ситуацию именно с такой точки зрения, вы отдали бы предпочтение совсем другим подходам. Руководителей IBM нельзя обвинять в глупости из-за того, что они не распознали необходимости сфокусировать усилия компании на производстве микрокомпьютеров и персональных компьютеров. Они просто стали жертвой свойственной человеку склонности необъективно воспринимать информацию исключительно на основании прошлых успехов, текущих убеждений и непроверенных предположений. Этот случай далеко не единственный. Это закономерность повседневной жизни. И чтобы лидер смог добиться успеха, ему необходимо научиться преодолевать эту склонность.

Что окрашивает ваши очки?

Причины ошибочного восприятия реальности

Мы не видим вещи такими, каковы они есть, мы видим их такими, какими есть мы.

Анаис Нин, писательница

Существует две конкретные причины ошибочного восприятия реальности, о которых должны знать лидеры. Это игнорирование данных

в результате фильтрации и замалчивание или искажение информации. Понимание этих причин позволит вам принять стратегические меры, направленные на преодоление их последствий.

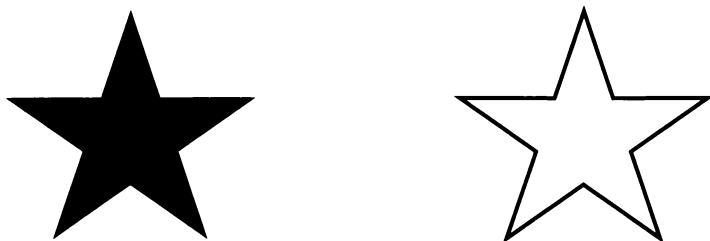
Игнорирование данных в результате фильтрации

Первая причина ошибочного восприятия реальности, последствия которой лидеры должны быть готовы предотвратить, — это игнорирование данных из-за фильтров восприятия.

Ниже описано упражнение, иллюстрирующее этот процесс. Посмотрите на две звезды, изображенные на рис. 6.4. Теперь закройте правый глаз и, сфокусировав взгляд на белой звезде, расположенной справа, очень медленно приближайтесь к книге. Если вы двигаетесь достаточно медленно, в определенный момент черная звезда, расположенная слева, на какое-то мгновение исчезнет.

Это убедительная иллюстрация того факта, что у каждого из нас есть физические слепые пятна в восприятии. Человек видит не все, что попадает в поле его зрения. В сетчатке глаза человека есть область, которая обозначается термином «слепое пятно». В этой области человек просто физически не может видеть то, что на самом деле находится у него перед глазами. Если же вам действительно необходимо видеть черную звезду, у вас возникнут с этим проблемы.

Рис. 6.4. Две звезды



То же самое верно и в случае ментальных слепых пятен в восприятии. Такие слепые пятна образуются в процессе сбора информации из-за фильтров восприятия. Если необходимая вам важная информация находится в зоне ментальных слепых пятен, вы можете принять решение, которое ухудшит, а не улучшит ситуацию.

Фильтрация восприятия — это ментальный процесс, который усиливает одни раздражители и ослабляет другие. В процессе фильтрации релевантная информация выводится на передний план восприятия, а информация, которая считается не относящейся к делу, уходит на задний план. Проще говоря, именно от фильтров восприятия зависит, на что мы обращаем внимание [4].

Процесс фильтрации восприятия приводит к тому, что информация, полученная нами в результате наблюдений, оказывается неполной. Однако, этот же процесс делает полученную информацию более доступной для понимания. Следовательно, фильтрация восприятия — процесс и необходимый, и полезный. В частности, способность баскетболиста во время штрафного броска игнорировать шум и движение зрителей — это положительный пример фильтрации восприятия. Еще один пример — ваша способность внимательно слушать своего клиента по мобильному телефону в тот момент, когда вы идете по оживленной улице. К этой же категории примеров относится способность руководителя отсеивать множество деталей, приведенных в отчете, в поисках информации, которая действительно необходима для принятия делового решения. Умение фильтровать информацию необходимо для того, чтобы справиться с потоком раздражителей, в котором иначе вы просто утонули бы. Такая фильтрация позволяет нам учесть важные аспекты происходящего и проигнорировать малозначимые.

Однако фильтрация восприятия имеет также и недостатки. В некоторых случаях наши ментальные фильтры относят на задний план восприятия информацию, которая в действительности очень важна. Эти фильтры создают слепые пятна, из-за которых можно упустить важнейшие данные и, следовательно, принять неправильные решения.

Многие лидеры считают, что видят реальность в ее истинном свете. Они игнорируют существование фильтров восприятия, которые постоянно действуют за рамками их сознания. Игнорирование последствий фильтрации восприятия мешает им оценить важность информации, которая скрыта от них, или правильность интерпретации тех фактов, которые им известны. Следовательно, игнорирование данных в результате фильтрации может привести в результате к неправильному выбору подхода к лидерству, наиболее уместного в соответствующей ситуации.

У каждого человека есть ряд подсознательных предположений, ожиданий и догадок об окружающем мире, которые оказывают сильное влияние на восприятие им происходящих событий.

Рахим Пунджани, Perception in Organizations

Например, у менеджера может быть фильтр восприятия, из-за которого он не считает важной информацию, поступающую от рядовых сотрудников. На основании собственных предположений, опыта и занимаемой должности этот человек может прийти к выводу (возможно, неосознанно) о том, что рядовым сотрудникам не дано (из-за их статуса) видеть достаточно широкую перспективу, поэтому их предложения не представляют собой никакой ценности. Следовательно, если такой работник высказывает свое мнение относительно глубинных причин проблемы, менеджер может не обратить на это никакого внимания и отнести предложения этого работника к категории несущественных. В таком случае эти предложения попадают в зону одного из ментальных слепых пятен менеджера, и он примет решение без учета важной информации. Возможно, этот процесс протекает на уровне подсознания, даже если на самом деле менеджер признает важность вклада рядовых сотрудников компании в решение проблем, которые в ней возникают!

Иногда наличие фильтров восприятия приводит не просто к тому, что мы *игнорируем* важную информацию, но к даже к тому, что мы ее *изменяем*! В своем видеокурсе *The Business of Paradigms* («Как работают парадигмы») Джоэл Баркер дает яркую иллюстрацию этого явления. Он показывает зрителю ряд игральных карт, очень быстро сменяющих друг друга, и просит назвать эти карты. Затем карты показывают еще несколько раз, но все медленнее и медленнее. И только во время последнего показа люди осознают, что цвет мастей на картах не соответствует традиционному. Во время первых нескольких просмотров ваш мозг просто изменяет цвет карты так, чтобы он соответствовал вашим представлениям о карточной игре. И только после нескольких просмотров, при постоянном снижении скорости чередования карт, вам удастся увидеть, что же происходит на самом деле! Это поразительный пример того, как фильтры восприятия могут, по существу, изменить объект, на который мы смотрим, и привести воспринимаемый образ этого объекта в соответствие с предположениями и убеждениями человека [5].

Как понимание сути процесса восприятия реальности можно использовать в сфере лидерства? Если фильтры восприятия не позволяют лидеру учесть важную информацию, это чаще всего негативно сказывается на эффективности работы его непосредственных подчиненных. Например, Анна, старшая медсестра, с которой нам довелось недавно работать, жаловалась на недопустимое поведение Терезы, одной из медсестер, бывших у нее в подчинении. Анна рассказала несколько случаев, которые иллюстрировали эгоизм Терезы, ее лень и неуважение к авторитету старшей медсестры. Интересно то, что, понаблюдав за поведением Терезы и пообщавшись с ней, мы увидели, что ей свойственна глубокая приверженность коллективу, готовность делать больше, чем того требуют должностные обязанности, и, по всей видимости, искреннее желание наладить хорошие рабочие взаимоотношения с Анной. Что же произошло?

Барб, лучшая подруга Анны по работе, раньше была начальницей Терезы, и их взаимоотношения были осложнены многочисленными проблемами. Причины этих проблем были обусловлены сочетанием таких факторов, как неопытность Барб (ее только недавно назначили на руководящую должность, и первое время она стремилась контролировать буквально все действия подчиненных), зависть Терезы (которая не получила повышения), а также возникновение конфликтов из-за различия характеров.

Барб рассказала об этих отношениях Анне, и в результате у Анны сформировалось крайне негативное мнение о Терезе. Когда Терезу перевели в подчинение Анны, эти фильтры повлияли на ее восприятие. По иронии судьбы, сама Тереза после этого перевода воспряла духом и с энтузиазмом отнеслась к работе в новом коллективе.

К сожалению, Тереза не знала о том, что предложения относительно повышения эффективности работы коллектива, которые она доводила до сведения Анны, оценивались как нарушение субординации. То, что она задерживалась на работе после окончания рабочего дня, рассматривалось

Мы видим то, что мы ожидаем или хотим увидеть. Процесс восприятия протекает в насыщенном, динамичном, постоянно изменяющемся контексте, и глубокое понимание этого процесса требует, чтобы мы осознавали роль ожиданий, предположений и гипотез, которые вместе составляют то, что можно было бы назвать гипотетическим миром человека.

Рахим Пунджани, Perception in Organizations

не как готовность уделить работе больше внимания и сил, чем того требует должность, а как неспособность выполнить работу вовремя. Попытки Терезы помочь другим членам коллектива воспринимались как вмешательство не в свои дела. Фильтры восприятия не позволяли Анне увидеть позитивный вклад Терезы в работу коллектива. Таково влияние (и возможная опасность) фильтров восприятия.

Игнорирование данных в результате фильтрации — это естественное состояние человека. Процесс фильтрации восприятия, формирование ментальных слепых пятен и связанное с этим искажение восприятия реальности протекает неосознанно. Однако очень важно признать сам факт существования этих фильтров, поскольку благодаря этому вы сможете переоценивать свои выводы и учитывать в процессе принятия решений возможные слепые пятна и искажение картины реальности.

Замалчивание или искажение информации

Вторая причина ошибочного восприятия реальности, о которой должны знать лидеры, — это феномен, который мы называем замалчиванием, или искажением информации. Тогда как игнорирование данных в результате фильтрации свойственно каждому человеку, с замалчиванием или искажением данных сталкиваются только руководители, и чем выше должность руководителя, тем разрушительнее последствия этого явления!

Мне не нужны люди, которые всегда и во всем со мной соглашаются. Я хочу, чтобы окружающие говорили мне только правду, даже если это будет стоить им работы.

Сэмюэл Голдвин, американский кинопродюсер

Мы используем термин «отсутствие или искажение информации» для описания весьма распространенной (и очень понятной) практики, когда подчиненные искажают или скрывают те или иные сведения, разговаривая со своим руководителем. Ниже перечислены три наиболее типичные причины этого синдрома.

1. **Желание угодить боссу.** Иногда люди искажают или замалчивают информацию о сложившейся ситуации, чтобы избежать недовольства со стороны руководства. Слишком многим руководителям свойственно стремление «убить гонца, принесшего

дурную весть», вместо того чтобы поблагодарить своего подчиненного, который предпочел честно сообщить ему неприятную новость. И чем негативнее реагирует руководитель, тем больше вероятность того, что подчиненные и впредь будут искажать или замалчивать факты, которые, по их мнению, могут спровоцировать такую реакцию.

2. **Желание продемонстрировать свою способность работать в коллективе.** Большинству людей свойственно стремление показать себя командным игроком, или человеком, который подерживает линию поведения коллектива. Во многих случаях сотруднику, который привлекает внимание коллектива к плохим новостям, дают понять (в словесной форме или каким-либо другим способом), что распространение таких новостей в коллективе не приветствуется. В таком случае увеличивается вероятность того, что сведения, которым один из сотрудников делится с коллективом, будут искажаться в соответствии с «приемлемым вариантом реальности».
3. **Стремление выглядеть позитивным.** Желание иметь вид позитивно и оптимистично настроенного человека — естественное желание каждого из нас. Это желание усиливается позицией руководителя, который считает, что люди, обсуждающие неприятную информацию, относятся к категории «негативистов». В этом случае вероятность приукрашивания информации рядовыми сотрудниками еще больше возрастает.

Процесс замалчивания или искажения информации достигает своего апогея на самом верхнем уровне руководства. В 1991 году Джон Берн придумал термин, описывающий этот феномен — «болезнь директоров» [6]. Стремление угодить начальнику и избежать упреков за распространение плохих новостей — это одно из следствий естественного дисбаланса полномочий руководителей и их подчиненных. Следовательно, CEO, наделенный в компании самыми большими полномочиями, наиболее остро ощущает на собственном опыте последствия этого феномена. Недавно Джон Шерлок, доцент кафедры человеческих ресурсов Университета Южной Калифорнии, провел опрос среди глав нескольких компаний относительно проблем непрерывного получения

информации на этой должности. Одна из тем, на которую Шерлок обращает особое внимание, — это чувство неудовлетворенности, возникающее у высших руководителей компаний из-за того, что им трудно узнать правду о реальном положении вещей. Вот наиболее типичный комментарий одного из CEO: «Они говорят мне то, что я хочу слышать, а затем собираются в холлах и обсуждают то, что они на самом деле думают. Это сводит меня с ума, я все время говорю им, чтобы они этого не делали. Однако ничего не помогает» [7].

Проблема замалчивания или искажения информации стоит особенно остро на верхних уровнях управления. Однако это фактор, с которым приходится иметь дело руководителям всех уровней. В ситуации, когда информация фильтруется на каждом уровне управления, начиная с нижнего и заканчивая высшим, существует большая вероятность искажения данных на каждом уровне. К тому времени, когда информация дойдет до высшего руководства, искажение будет настолько сильным, что описание сложившейся ситуации будет существенно отличаться от того, что произошло на самом деле.

Здесь следует внести ясность: мы не допускаем мысли о том, что люди сознательно пытаются нанести вред организации или что они ведут себя неэтично и им нельзя доверять. Перечисленные выше причины искажения или замалчивания информации — это мощные психологические факторы, которые во многих случаях работают во взаимодействии друг с другом. Этим факторам трудно противостоять даже тогда, когда речь идет о руководителях высшего звена.

Команде руководителей, работавших в подчинении одного из наших клиентов, недавно довелось на собственном опыте испытать воздействие этих факторов. Региональный директор не сообщил главе компании о том, что сотрудники, работающие в его регионе, разочарованы и возмущены некоторыми серьезными изменениями, внесенными в организационные процедуры. Когда главный исполнительный директор, будучи в том регионе, посетила местное подразделение компании, на нее обрушился шквал жалоб и обвинений со стороны менеджеров и рядовых сотрудников. Ситуация застала CEO врасплох, и она не была готова адекватно на нее реагировать. Не приходится и говорить о том, что это вызвало недовольство CEO. Позже она узнала, что подчиненный не хотел обманывать ее. Он просто стал жертвой естественного желания подать себя в наилучшем свете и избежать гнева

главного исполнительного директора (именно такую реакцию она была склонна демонстрировать раньше, но сейчас пытается контролировать свой гнев).

Как правило, люди не руководствуются злым умыслом, когда «подправляют» передаваемую ими информацию. Они даже могут и не знать о том, что их действия приводят к искажению или замалчиванию фактов. Распределение властных полномочий между руководителями и их подчиненными неизбежно создает условия для искажения или замалчивания информации, и избежать этого можно только посредством сознательных ответных действий.

Если осведомленность лидера о сложившейся ситуации основана на информации, поступающей от подчиненных, он должен выяснить, в какой степени информация может быть искажена или скрыта. Только после этого можно принимать решение о том, какому именно подходу к лидерству следует отдать предпочтение в соответствующей ситуации.

В данном разделе проанализированы две наиболее распространенные и весомые причины ошибочного восприятия реальности: игнорирование данных в результате фильтрации и искажение или замалчивание информации. Во многих случаях имеют место оба феномена. Это еще больше увеличивает вероятность того, что восприятие лидером сложившейся ситуации может оказаться не совсем точным. Что в таком случае может предпринять лидер, чтобы преодолеть возможные последствия?

Адекватное восприятие реальности

Стратегия и тактика формирования четкой картины реальности

Чтобы видеть то, что происходит прямо перед вашим носом, приходится прилагать отчаянные усилия.

Джордж Оруэлл, писатель

Ошибочное восприятие реальности — весьма распространенное явление, но его можно преодолеть. Абсолютно точно восприятие реальности

находится за пределами возможностей человека, а вот *достаточно* точное восприятие — вполне ему под силу. Существует ряд стратегий и тактик, которыми лидеры могут воспользоваться для преодоления негативных последствий, как игнорирования данных в результате фильтрации, так и искажения или замалчивания информации. Ниже перечислены семь самых важных методов, применение которых поможет вам видеть реальность более ясно.

1. **Искреннее признание того факта, что человеку не дано видеть полную картину реальности.** К настоящему моменту вы, по всей видимости, уже убедились в том, что ошибочное восприятие реальности — явление весьма распространенное. Далее вам следует признать, что это часто происходит именно с вами! У каждого человека есть фильтры восприятия, и большинству лидеров приходится часто сталкиваться с искажением или замалчиванием информации их подчиненными. Если вы не признаете со всей искренностью, что ваше представление о реальности является либо искаженным, либо неполным, вряд ли вы сможете серьезно отнестись к следующим советам. Следовательно, вопрос стоит именно так: «Действительно ли вы считаете, что (по крайней мере, в некоторых случаях) вы ошибочно воспринимаете реальность?».

Признание этой истины означает, что, как только возникнет необходимость, вы должны будете отложить принятие окончательного решения до тех пор, пока вы не рассмотрите ситуацию с разных точек зрения. Правда, существуют ситуации (главным образом, кризисные), которые требуют немедленного принятия решений. Однако в большинстве случаев лидеры могут позволить себе подвергнуть сомнению свои же предположения и свое видение ситуации и попытаться более глубоко разобраться в сложившихся обстоятельствах.

2. **Формирование климата взаимного доверия и открытости.** Чем легче руководитель строит со своими подчиненными взаимоотношения, основанные на доверии, тем меньше эти люди будут бояться излагать ему неприятную правду. Чем сильнее рядовые сотрудники будут чувствовать, что их мнение, их обеспокоенность определенными проблемами и их точка зрения

представляют интерес для руководства и ценятся им, тем больше вероятность, что они не станут их скрывать. Доверие и открытость — это важнейший фактор преодоления ошибочного восприятия реальности.

- 3. Отказ от поиска виновных.** В статье под названием Jim Collins Speaks the Truth («Джим Коллинз говорит правду») Коллинз утверждает: «Один из неизменных, широко распространенных и действенных способов бороться с горькой правдой — это найти людей, которых можно было бы обвинить в случившемся. Однако, вместо того, чтобы искать виноватых, лидер должен искать причины сложившейся ситуации, попытаться понять, что произошло на самом деле, и не взваливать вину за это на других людей» [8].

Некоторым руководителям может быть трудно приучить себя воздерживаться от обвинений в адрес подчиненных, и, чтобы облегчить эту задачу, им необходимо поддерживать в коллективе такую атмосферу, в которой можно было бы легко установить истину.

- 4. Преодоление страха перед правдой.** Иногда последствия реальной ситуации настолько неприятны, что лидеры предпочитают игнорировать случившееся. Попытка «спрятать голову в песок» приносит краткосрочное облегчение, однако это путь к катастрофе. На примере двух розничных сетей — Kroeger и A&P — Джим Коллинз показывает, к каким диаметрально противоположным результатам может привести нежелание смотреть правде в глаза. Он утверждает, что причины ухудшения ситуации в сети A&P заключаются в нежелании высшего руководства сделать капиталовложения в развитие сети и в подготовку кадров, как того требовала сложившаяся в 1970-х годах тенденция к распространению гипермаркетов. В сети A&P проигнорировали реальную проблему (необходимость в полном обновлении магазинов сети), а вместо этого сосредоточили все свои усилия на смене главных исполнительных директоров и на попытках сократить объем затрат. Напротив, в сети розничных магазинов Kroeger проанализировали имеющиеся факты, увидели возможность нежелательного развития событий и приняли решение

приступить к модернизации магазинов сети. На примере этих двух историй Коллинз приходит к следующему выводу: «По моим наблюдениям, людям не так трудно признать неприятные факты, как бороться с неизбежными последствиями неблагоприятного развития событий» [9]. Чтобы побороть страх перед правдой, действительно требуется известное мужество, однако это качество крайне необходимо для преодоления негативных последствий таких явлений, как игнорирование данных в результате фильтрации и искажение или замалчивание информации. Неспособность признать свои страхи приводит к тому, что они действуют как фильтры восприятия. Если руководитель обратит внимание своих подчиненных на их страхи и тревоги, это поможет им преодолеть свое естественное нежелание смотреть правде в глаза, что, в свою очередь, позволит им предоставлять руководителю информацию, которая наиболее близка к действительности.

5. **Обнаружение отклонений от нормы.** Применение стратегии, предложенной Старбаком и Милликеном, особенно уместно в случае игнорирования информации в результате фильтрации [10]. Поскольку наличие фильтров восприятия приводит к тому, что мы видим именно то, что хотим увидеть, мы должны сознательно искать то, что не имеет смысла в рамках нашего текущего восприятия. При этом мы должны искать сведения, тенденции или действия, которые не соответствуют нашим ожиданиям. Сделанные таким образом наблюдения могут вызвать дезориентацию, но в то же время помогут нам увидеть ситуацию в истинном свете, избавиться от предубеждений и внести важные коррективы в наши предположения и убеждения.

Вернемся к истории старшей медсестры, представление которой об одной из подчиненных сформировалось в значительной мере под влиянием дружеских отношений с ее бывшей начальницей. Если бы старшая медсестра, о которой идет речь, попыталась найти в поведении своей подчиненной элементы поведения, не соответствующие ее ожиданиям, она бы поняла, что ее представление об этой сотруднице — скорее *иллюзия*, чем *реальность*. Это позволило бы ей выбрать стиль руководства, более приемлемый в данной ситуации.

6. **Создание организационных структур и систем, позволяющих учитывать разные точки зрения.** В некоторых случаях расхождение во мнениях приводит к возникновению разногласий и напряженности в отношениях. В то же время наличие разных точек зрения на одну и ту же проблему позволяет преодолеть негативные последствия фильтров восприятия, отдельного человека или группы людей. Чем больше создаваемые нами организационные структуры и процессы учитывают разные точки зрения, тем выше вероятность того, что фильтры восприятия будут обнаружены, а это, в свою очередь, позволит нам сформировать более полную картину происходящего. Наличие таких структур свидетельствует о том, что ни одна точка зрения не отображает в полной мере истинного положения дел. Внедрение формальных процедур, обеспечивающих каждому члену коллектива возможность высказать свое мнение по тому или иному вопросу, гарантирует, что будут учтены все мнения, а не только положительные или приятные.

К числу таких процедур относится, например, обсуждение проблем при участии всего коллектива, личные консультации с теми сотрудниками, которые имеют отношение к соответствующей проблеме, обсуждение проблемы по электронной почте, а также проведение видео- или телефонных конференций.

7. **Поиск внешней информации.** В некоторых случаях действие фильтров восприятия отдельных людей или групп людей, оказывается настолько сильным, что для реальной оценки ситуации возникает необходимость выслушать мнение человека со стороны. Конечно, существует риск, что сторонний человек неправильно поймет или недооценит некоторые события или сведения. Тем не менее свежий взгляд на происходящее увеличивает вероятность того, что мы обратим внимание на информацию, которая раньше была проигнорирована или недооценена. Имеются разные способы получения информации со стороны. Один из способов — это общение со своими коллегами, занимающими аналогичный пост в вашей отрасли, в рамках формальных или неформальных объединений (в ходе личных встреч или по сети

Интернет). Еще один способ — чтение газет и профильных журналов. Кроме того, вполне приемлемы такие способы, как привлечение консультантов и тренеров, посещение конференций или даже обычные беседы с руководителями других отделов. Все эти способы получения информации извне позволяют избежать такой проблемы, как игнорирование данных в результате фильтрации восприятия.

Вывод

Применение этих семи методов позволит вам справиться с ошибочным восприятием реальности и глубже понять происходящее. Более отчетливое видение реальности, в свою очередь, позволит вам правильно выбрать подход к лидерству, наиболее уместный в соответствующем контексте.

Глава 7

Как сделать зрение идеальным

Четкое видение контекста

Настоящее открытие состоит не в том, чтобы найти новые земли, а в том, чтобы увидеть окружающее новыми глазами.

Марсель Пруст

Долгосрочную эффективность лидерства можно обеспечить посредством постоянной адаптации к текущему контексту подходов к руководству. Очевидно, что умение четко видеть контекст — это предпосылка правильного наиболее уместного выбора подхода к лидерству. Теперь, когда вы ознакомились с несколькими стратегиями более полного восприятия реальности, мы предлагаем вашему вниманию описание семи самых распространенных ситуаций, с которыми сталкиваются лидеры, а также тех подходов к лидерству, применение которых наиболее уместно в каждой из них. В разделе, в котором представлено описание того или иного контекста, содержится также модель определения подходов к лидерству, которые смогут обеспечить максимальную эффективность ваших действий в соответствующем контексте.

Безусловно, каждая организация функционирует в условиях, уникальность которых определяется сочетанием ряда факторов.

- Отрасль, в которой работает компания, а также текущий статус этой отрасли в экономике в целом.
- История развития компании и ее репутация.
- Статус конкурентов.
- Технологическая инфраструктура компании.
- Структура руководящего состава компании.
- Структура персонала компании.
- Корпоративная культура.

Этот список можно было бы продолжить, однако суть в том, что не существует двух абсолютно одинаковых организаций. Контекст, в котором функционирует каждая организация (окружающая среда, культура организации, свойственные только ей особенности), уникален.

Тем не менее в данной главе представлено описание семи бизнес-контекстов, которые можно назвать типичными для большинства организаций, независимо от того, в какой сфере деятельности они подвизаются, какова история их развития, какие технологии они используют и какие люди в них работают. Безусловно, необходимо учитывать возможные последствия уникальных или исключительных обстоятельств, складывающихся в каждом конкретном случае. Однако вам, возможно, вполне подойдет одна или несколько из описанных ниже ситуативных моделей, и вы сможете применить рекомендации, предложенные в данной главе, к своей организации.

Бизнес-контекст № 1

Быстрый рост

Проблемы и трудности руководства... усиливаются в период стремительного развития компании. В этом случае существенно увеличивается потребность в постоянном обновлении и совершенствовании каждого аспекта управления.

*Из отчета о деятельности
быстрорастущих компаний*

Итак, ваш бизнес процветает! Это отличная новость, однако она ставит перед лидером новые сложные задачи, — задачи, которые, оставшись нерешенными, могут привести в результате не только к остановке дальнейшего развития компании, но и к ее банкротству.

Быстрый рост — это ситуативная модель, характеризующаяся значительным увеличением объема продаж, количества деловых операций, финансовых расходов и потребности в расширении штата сотрудников. В некоторых случаях такая ситуация складывается совершенно неожиданно — спрос на ваши товары или услуги, казалось бы, возникает на пустом месте, заставляя компанию врасплох и вовлекая всех ее сотрудников в безумную гонку, единственная задача которой успевать за повышением спроса. Однако обычно быстрый рост компании бывает продуманным и происходит в результате осознанных решений, серьезного планирования

и агрессивных действий высшего руководства. Период быстрого роста может наступить в компании в целом или в конкретном отделе или подразделении.

Периоды быстрого роста требуют как мудрого руководства, так и сильного лидерства (различия между этими двумя аспектами управления изложены в приложении Б). К числу задач, которые предстоит решать руководству компании в период быстрого роста, относятся следующие.

- Составление графика работы и/или наем персонала, необходимого для надлежащего удовлетворения спроса.
- Координация действий различных отделов, направленная на повышение эффективности их работы.
- Выделение финансовых ресурсов на основные направления работы.
- Планирование мер, направленных на расширение производственных мощностей в случае, если возникнет потребность в продолжении быстрого роста компании.

В зависимости от того, должность какого уровня вы занимаете в организации, вы можете принимать или не принимать участие в реализации этих управленческих задач. Однако независимо от вашей должности набор подходов к лидерству, применимых в контексте быстрого роста, неизменен.

Прежде чем вы ознакомитесь с *нашей* точкой зрения насчет самых эффективных подходов к лидерству в период быстрого развития компании, запишите *свои* мысли по этому поводу в анкете, обозначенной далее как Инструмент 10. Это позволит вам установить, насколько вы уже освоили подходы к лидерству и принципы их применения.

Инструмент 10

ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ БЫСТРОГО РОСТА

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте быстрого развития компании. Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству**Обоснование**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

Подходы к лидерству в порядке их значимости**Обоснование расстановки подходов в таком порядке (приоритетности и/или применения)**

1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

Вот наша иерархия подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте быстрого развития компании (ниже приведено обоснование такого выбора).

1. Видение перспектив.
2. Вовлечение сотрудников.
3. Коучинг.

Видение перспектив

Существует две причины, по которым видение перспектив дальнейшего развития — это главный подход к лидерству в период быстрого развития компании. Во-первых, когда лидер доводит до сведения своих подчиненных четкую и убедительную картину будущего, они могут

Как правило, лидер считает, что его видение перспектив понятно всем, поскольку оно очевидно для него самого. Однако во многих случаях размышления, на основании которых сформирована соответствующая картина будущего компании, не доводятся до сведения ее сотрудников, поэтому они имеют в определенной степени однобокое представление о перспективах дальнейшего развития, что, в свою очередь, не способствует выработке действенных методов, систем и планов работы.

*Кэтрин Кэтлин,
писательница*

выполнять свою работу без мелких указаний со стороны руководства, что позволяет самому лидеру сосредоточить свое внимание на более важных аспектах поддержания темпов роста. Во-вторых, в период быстрого развития компании ее сотрудникам, как правило, приходится уделять работе значительное количество сил и времени. Видение перспектив поддерживает их мотивацию в условиях интенсивной нагрузки на протяжении длительного промежутка времени. Если перспективы дальнейшего развития компании стоят затраченных усилий, сотрудникам легче поддерживать в себе энергию, которой требуют эти усилия. По этим причинам акцентирование внимания людей на видении будущего имеет решающее значение. CEO одной из компаний сказал об этом следующее: «Одно только планирование не принесет вам успеха; успех может обеспечить распространение информации о перспективах развития компании» [1].

Вовлечение сотрудников

Второй подход к лидерству, применение которого необходимо в период быстрого роста компании, — это привлечение сотрудников к процессу выработки идей и принятия решений. Можно было бы предположить, что острая нехватка времени, которую испытывают сотрудники компании в период ее стремительного развития, исключает использование этого измерения лидерства, поскольку оно может потребовать значительных затрат времени. Большой дефицит времени в период

стремительного роста действительно существует, однако этот дефицит, как правило, связан с тем, сколько часов люди должны уделять работе, а не с какой скоростью должны приниматься решения (в отличие от кризисных ситуаций). Поддержание высоких темпов роста требует определенных затрат времени на выработку стратегии и на планирование. Выдвижение идей, обеспечивающих дальнейший рост компании, а также формирование консенсуса относительно реализации этих идей — вот два основных преимущества применения вовлекающего подхода в этом контексте. Именно эти преимущества оправдывают затраты времени на его использование.

Коучинг

Третий подход, применение которого уместно в период быстрого роста, — это коучинг. По мере расширения бизнеса увеличивается и потребность в большем количестве руководителей. Как правило, новые управленческие обязанности возлагаются на лучших сотрудников. Во многих компаниях эти люди не получают никакой подготовки к выполнению таких обязанностей или получают минимальную подготовку. Применение коучингового подхода позволяет исправить такое положение вещей, увеличивая вероятность продолжения развития компании в будущем.

Обеспечение устойчивого роста бизнеса требует параллельного использования трех измерений лидерства — видения перспектив, вовлечения сотрудников и коучинга.

Бизнес-контекст № 2

Повышенный темп работы

В наши дни для большинства компаний скорость — это, несомненно, сама жизнь.

*Боб Дэвис,
основатель компании Lycos*

Темп жизни в большинстве организаций в среднем гораздо выше, чем десять лет назад. Тем не менее темп работы отдельных организаций и некоторых отделов одной организации гораздо выше среднего уровня

(к числу таких отделов и организаций можно отнести, например, отделения скорой помощи в больницах, колл-центры, рекламные агентства и брокерские фирмы). Повышенный темп работы компании или отдела имеет место в случае, когда скорость выполнения деловых операций неизменно превышает средний уровень и такую скорость диктуют потребности бизнеса. В компании или отделе с повышенным темпом работы сотрудники всегда находятся в движении, собрания отличаются безотлагательностью рассматриваемых вопросов, а обсуждение этих вопросов проходит в большинстве случаев быстро и интенсивно.

Отсутствие эффективного лидерства в компании или отделе, функционирующем в контексте повышенного темпа работы, приводит в результате к возникновению ряда негативных факторов — факторов, которые обуславливают значительные финансовые и человеческие издержки. Высокий уровень стресса, которому подвержены сотрудники, работающие в таких условиях, может привести к снижению производительности труда, увеличению количества ошибок, возникновению нервозности во взаимоотношениях, а также к физическому или моральному истощению сотрудников. Высокий темп работы часто приводит к неверному пониманию происходящего, что, в свою очередь, влечет за собой возникновение ошибок и напрасную трату времени на исправление того, что уже сделано. Постоянная активность сотрудников может поглотить время, которое требуется им для размышлений, экспериментирования и построения стратегий — тех видов деятельности, которые необходимы для обеспечения непрерывного процесса инноваций. И последнее: высокий темп работы часто приводит к тому, что люди забывают о приоритетах — другими словами, к столь распространенному замещению важного срочным.

Учитывая возможные негативные последствия работы компании или отдела в повышенном темпе, какие подходы к лидерству целесообразно применить, чтобы предотвратить эти последствия? Прежде чем мы дадим ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 11.

Инструмент 11

ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕННОГО ТЕМПА РАБОТЫ

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте повышенного темпа работы компании или отдела. Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству	Обоснование
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата), и/или в порядке их применения.

Подходы к лидерству в порядке их значимости	Обоснование расстановки подходов в таком порядке (приоритетности и/или применения)
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----
4. -----	-----

Вот наша иерархия подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте повышенного темпа работы компании или отдела.

1. Видение перспектив.
2. Формирование отношений.
3. Коучинг.

Видение перспектив

Значение визионерского подхода к лидерству в контексте повышенного темпа работы двойко. Во-первых, в условиях изнуряющей работы люди часто теряют приоритеты и забывают о долгосрочных целях, путая срочное с важным. Видение перспектив дальнейшего развития возвращает людей к приоритетным целям и направлениям развития и помогает им принимать самые лучшие решения в напряженной обстановке. Во-вторых, видение перспектив позволяет «перезарядить мотивационные батареи» сотрудников. В условиях повышенного темпа работы люди быстро устают. Регулярное напоминание сотрудникам о ценности выполняемой ими работы, а также о важности целей, которых коллектив пытается достичь, способствует повышению энтузиазма работников и укреплению их приверженности делам компании.

Формирование отношений

В контексте повышенного темпа работы важность формирования отношений в коллективе почти равносильна важности видения перспектив дальнейшего развития компании. Высокий уровень стресса, недоумения, вспышки раздражения — все эти явления не относятся к числу редко встречающихся в условиях повышенного темпа работы. И все это негативно сказывается на взаимоотношениях между членами коллектива, делая место работы менее привлекательным для тех, кто там работает. Формирование позитивных взаимоотношений в коллективе позволяет лидеру смягчить негативное воздействие высокого темпа работы на атмосферу в коллективе, в том числе разрешать конфликты, снимать напряжение, используя для этого юмор и развлечения и общаясь с членами коллектива. Регулярное личное общение с каждым из сотрудников позволит вам составить свое мнение о том, как он справляется с рабочей нагрузкой и с высоким темпом работы, и вовремя помочь сотруднику или, в случае необходимости, предоставить ему отгул. Кроме того, если вы не жалуете времени на личное общение с сотрудником в напряженный период, он воспринимает это как подтверждение собственной значимости для компании, что служит мощным фактором мотивации.

Коучинг

Третий подход к лидерству в контексте повышенного темпа работы — это коучинг. Даже при самом лучшем руководстве работа в условиях постоянной спешки и напряженности вызывает большой стресс. Коучинг, применение которого уместно в таких условиях, как правило, способствует решению таких вопросов, как управление стрессом, управление временем, а также повышение квалификации сотрудников (чтобы они могли выполнять свою работу максимально эффективно, но с минимальным напряжением). Как и в случае формирования отношений, время, выделенное на коучинг персонала в условиях повышенного темпа работы, свидетельствует о том, что ваши сотрудники очень важны для вас. Лояльность, приверженность и мотивация сотрудников, которые вы получите в ответ, делает такие затраты времени более чем оправданными.

Бизнес-контекст № 3

Внезапный кризис

На следующей неделе не может быть никаких кризисов. У меня и без того слишком плотный график.

Генри Киссинджер, бывший госсекретарь США

Кризисы всегда случаются некстати. Однако они неизбежны. Когда мы говорим о внезапном кризисе как о контексте ведения бизнеса, мы имеем в виду наступление непредвиденных событий, которые требуют немедленных ответных действий. К числу таких событий относятся как природные катаклизмы, например ураганы или наводнения, так и деловые кризисы, например массовое банкротство интернет-компаний. Иногда кризисные ситуации возникают из-за нашего бездействия или из-за принятия неправильных решений. Однако кризисы, которые мы имеем в виду, обусловлены, главным образом, факторами, не поддающимися контролю.

Кризисные ситуации имеют три главных проявления, на которые и должны реагировать лидеры. Во-первых, люди в таких ситуациях, как правило, очень тревожатся и/или боятся. Их тревоги и страхи могут быть связаны с личной безопасностью (как во время эпидемии атипичной пневмонии в Торонто, 2003 год), или с экономической ситуацией. Во-вторых, в случае внезапного кризиса необходимо предпринимать немедленные ответные действия. В таких условиях остается очень мало времени на размышления и анализ ситуации —действовать приходится незамедлительно. В-третьих, при наступлении внезапного кризиса высший приоритет имеют срочные меры, направленные на быстрое получение результата. Пользуясь медицинской терминологией, можно сказать, что при таких обстоятельствах лидер, в первую очередь, должен «остановить кровотечение», прежде чем предпринимать любые другие действия.

Учитывая все эти факторы, какие подходы должен применить лидер, чтобы самым правильным образом отреагировать на внезапный кризис? Прежде чем мы дадим свой ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 12. После этого ознакомьтесь с нашим списком подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте внезапного кризиса.

1. Директивное управление.
2. Видение перспектив.
3. Формирование отношений.

Инструмент 12

**ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ
ВНЕЗАПНОГО КРИЗИСА**

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте внезапного кризиса. Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству	Обоснование
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

Подходы к лидерству в порядке их значимости	Обоснование расстановки подходов в таком порядке (приоритетности и/или применения)
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----
4. -----	-----

Директивное управление

Директивное управление — это важнейший подход, который должны применять лидеры при наступлении внезапного кризиса. Во времена неопределенности и страха людям нужен решительный, уверенный лидер, четко представляющий себе, какие действия необходимо предпринять в сложившейся ситуации. Кроме того, внезапный кризис требует мгновенной реакции. Быстрое принятие решений и безотлагательные действия — вот два отличительных признака директивного подхода к лидерству.

Видение перспектив

Второй подход, который лидеры должны использовать в случае внезапного кризиса, — это видение перспектив. После эмоционального потрясения, пережитого в самом начале кризиса, люди начинают испытывать страх и отчаяние. Лидер должен вселять им надежду на будущее и вдохновлять на активные действия по восстановлению нормального положения дел. Визионерский подход позволяет лидеру нарисовать картину желаемого будущего и тем самым побудить людей к действию. После того как пройдет первое потрясение, вызванное внезапным кризисом, крайне важно постоянно внушать людям надежду на лучшее.

Формирование отношений

Третий подход к лидерству, который часто оказывается очень полезным в контексте внезапного кризиса, — это формирование отношений. И в этом случае, после того как пройдет первое потрясение от наступившего кризиса, людей часто одолевает чувство тревоги, страха и неопределенности. Потратив даже совсем немного времени на то, чтобы поговорить с людьми и спросить, как у них дела, лидер может существенно изменить ситуацию к лучшему. Проявленное вами внимание принесет людям утешение и вселит в них оптимизм. Кроме того, если ваши подчиненные знают, что вы заботитесь о них, они с большей готовностью будут выполнять ваши указания.

Если вы вспомните приведенный во введении рассказ о выдающихся действиях Рудольфа Джулиани, предпринятых им в ответ на террористические акты 11 сентября 2001 года, то увидите, что в критической ситуации он использовал все эти три подхода к лидерству.

Применение этих подходов к лидерству (причем именно в том порядке, в котором они перечислены выше) позволяет лидерам наиболее эффективно преодолевать кризисные ситуации.

Бизнес-контекст № 4

Формирование смешанного коллектива

Функция творческого человека — чувствовать взаимосвязи между вещами, которые могут показаться абсолютно не связанными друг с другом, и уметь создавать на их основе нечто новое. Другими словами, объединять то, что, на первый взгляд, кажется несоединимым.

*Уильям Пломер,
южноафриканский писатель*

Один из признаков современного общества — большое количество смешанных семей. Объединение двух людей, принадлежавших ранее к совершенно разным семьям, сопровождается серьезными проблемами.

Аналогичная ситуация сложилась на протяжении последних пятнадцати–двадцати лет и во многих компаниях, сотрудникам которых пришлось учиться работать в смешанном коллективе. Одна из причин такой ситуации — большое количество слияний и поглощений. Еще одна причина — частое проведение реорганизаций, в ходе которых сотрудники переводятся из одного коллектива или отдела в другой. Ниже приведен краткий анализ каждого из этих факторов.

Слияния и поглощения

Многие компании используют слияния и поглощения в качестве основной стратегии увеличения доли на рынке и поддержания темпов роста. Однако очень часто результаты слияния или поглощения компаний оказываются весьма далекими от желаемых. В действительности, по некоторым оценкам, от двух третей до двух четвертей компаний, прошедших процедуру слияния или поглощения, не достигают намеченных финансовых целей [2].

В ходе слияния или поглощения руководители компаний сталкиваются со сложными проблемами, которые во многих случаях решаются недостаточно эффективно. Вот некоторые из этих проблем.

- Смешение двух корпоративных культур, отличающихся друг от друга.
- Тревоги и обиды сотрудников, которые боятся потерять полномочия, должность, или даже работу.
- Отсутствие доверия между сотрудниками двух компаний.
- Объединение различных технологий, стратегий и процедур, к которым люди уже привыкли.

Этот список говорит о том, что самый важный фактор, на который лидеры должны обращать внимание в ходе слияний и поглощений, — это человеческий фактор. Безусловно, нельзя недооценивать важности финансовых и технологических аспектов слияний и поглощений. Тем не менее именно этот более «мягкий» фактор во многих случаях приводит к срыву процесса, и именно он является наиболее распространенной причиной неудачного слияния или поглощения.

Это правда, что интересы людей, которых затрагивает слияние или поглощение, практически не учитываются. Процесс слияния или поглощения, как правило, инициируется, планируется и выполняется небольшой группой высших должностных лиц (которые могут, хотя и не всегда, быть прямо заинтересованы в этом). Остальные сотрудники компании — это объект, а не субъект процесса объединения.

Сильвио Конфронти, специалист по слияниям и поглощениям Union Bank of Switzerland

Реорганизация

Еще один фактор, определяющий широкое распространение контекста смешанного коллектива, — это реорганизация компании или отдела. В случае реорганизации сотрудники компании или отдела могут хотя бы немного знать друг друга, но они, как правило, раньше не работали вместе, следовательно, и в этом случае сотрудники не доверяют друг другу и испытывают чувство тревоги и обиды. Кроме того, руководители компаний часто не обращают внимания на существенные различия между культурами, которые сформировались в отдельных структурных единицах одной компании и к которым

люди уже привыкли. Во многих случаях предполагается, что если люди работают на одну компанию, не будет никаких проблем с их переводом из одного отдела в другой. В действительности же культурная среда, сформировавшаяся в различных отделах или коллективах, может существенно отличаться даже в рамках одной компании. Следовательно, как и в случае слияний и поглощений, решение проблем межличностных взаимоотношений, возникающих в ходе реорганизации компании или отдела, имеет большое значение для повышения эффективности работы, что и ставит своей целью реорганизация.

Итак, каким образом лидеры должны отслеживать динамику развития ситуации в случае формирования смешанного коллектива? Прежде чем мы дадим свой ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 13.

Инструмент 13

ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ СМЕШАННОГО КОЛЛЕКТИВА

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте формирования смешанного коллектива. Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству

Обоснование

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

Подходы к лидерству в порядке их значимости

Обоснование расстановки подходов в таком порядке (приоритетности и/или применения)

1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----
4. -----	-----

Вот наша иерархия подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте формирования смешанного коллектива.

1. Видение перспектив.
2. Формирование отношений.
3. Директивное управление.

Видение перспектив и формирование отношений

Видение перспектив дальнейшего развития и формирование позитивных взаимоотношений в коллективе — это два в равной степени важных подхода к лидерству в контексте смешанного коллектива. Видение будущего компании или отдела способствует возникновению чувства единения вокруг задачи достижения достойного будущего, в особенности если формирование такого видения для нового коллектива происходит с участием этого коллектива. Этот процесс, в свою очередь, вызывает энтузиазм у сотрудников компании или отдела, тем самым хотя бы частично снижая беспокойство и опасения, так или иначе свойственные большинству людей. Обсуждение с сотрудниками тех целей, которых можно достичь совместными усилиями, позволяет наладить эффективное взаимодействие между членами смешанной команды, сформировать взаимное доверие между ними и подчеркнуть ценность сильных сторон прежних коллективов, образовавших новый смешанный коллектив. Лидер должен принять меры к тому, чтобы видение будущего компании или отдела, сформированное для нового коллектива, было действительно общим видением, а не навязыванием целей доминирующей группы другой группе.

Наряду с видением перспектив, руководство смешанным коллективом должно опираться также на формирование отношений. Безусловно, процесс формирования смешанной команды состоит из четырех общеизвестных стадий групповой динамики: формирование, обострение, нормализация и эффективность. Однако в случае слияний и поглощений или в случае реорганизации компании или отдела трудности, возникающие на первых трех стадиях жизненного цикла смешанного коллектива, значительно усугубляются. Следовательно, в этом контексте лидер должен уделить особое внимание следующим вопросам.

- Создание атмосферы открытого общения.
- Разрешение конфликтов.
- Формирование атмосферы доверия.
- Введение новых норм и процедур, учитывающих интересы каждого члена коллектива.
- Объединение самых лучших аспектов культур компаний или отделов, в которых раньше работали члены нового смешанного коллектива.

Директивное управление

Директивное управление — это третье измерение лидерства, в применении которого может возникнуть необходимость в случае формирования смешанного коллектива. Существует два конкретных условия, при которых будет уместно использование директивного подхода в данном контексте. Первое условие связано с необходимостью увольнения сотрудников, оказавшихся лишними после слияния или поглощения или после реорганизации компании или отдела. Не следует давать ложных обещаний о том, что никто из них не потеряет работу, поскольку такие обещания приведут впоследствии к скептицизму сотрудников и потере доверия к руководству. Решения о том, кого именно следует уволить, должны приниматься быстро. Неприятную новость об увольнениях необходимо огласить четко и как можно быстрее. Такая решительность необходима для того, чтобы предотвратить слухи, негативные настроения и тревоги, порождаемые неопределенностью.

Еще одно обстоятельство, при котором может возникнуть необходимость в применении директивного подхода к лидерству, — это нежелание или неспособность одного из сотрудников «влиться» в смешанный коллектив. Если применения визионерского и отношенческого подхода оказалось недостаточно для того, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с таким сотрудником и добиться его приверженности, необходимо применить более жесткий подход. Руководитель должен адекватно отреагировать на негативную позицию и поведение такого сотрудника, потребовав подчинения. В некоторых случаях в качестве последней меры приходится прибегать к увольнению.

Бизнес-контекст № 5

Высокая концентрация профессионалов

Профессионал — это тот, кто знает, какие самые худшие ошибки могут быть допущены в очень узкой сфере.

Нильс Бор, датский физик

Некоторое время назад нам представилась возможность поработать с командой высших должностных лиц компании, занимающейся исследованиями в области генетики. Было очень интересно провести несколько часов с людьми, которые общаются по-английски, но на самом деле говорят на совершенно другом языке! Во время нашей работы мы выяснили, что персонал компании, численность которого составляет 125 человек, почти наполовину состоит из научных работников. Это и есть взятая из сферы научной деятельности ситуация, которую мы обозначаем термином «высокая концентрация профессионалов». Такая ситуация складывается в компаниях, персонал которых состоит преимущественно из специалистов узкой специализации — явление, которое становится все более распространенным в современной наукоёмкой экономике, опирающейся на высокие технологии.

Знания, которые приносят в компанию высококвалифицированные специалисты, бесценны. Тем не менее факторы, сопровождающие деятельность компании или отдела с высокой концентрацией профессионалов, могут поставить перед лидером ряд сложных проблем. Ниже перечислены три наиболее распространенные проблемы.

- Склонность сотрудников компании или отдела придавать слишком большое значение исследованиям и технологиям в ущерб получению прибыли.
- Возможное отсутствие навыков общения, которое негативно сказывается на работе коллектива и на отношениях с клиентами [3].
- Недостаток людей, которые обладают навыками формирования отношений в коллективе и которых можно было бы назначать на должности руководителей среднего и высшего звена.

Итак, какие подходы к лидерству наиболее уместны в контексте высокой концентрации профессионалов? Прежде чем мы дадим свой ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 14.

Инструмент 14

ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ ВЫСОКОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте высокой концентрации профессионалов в компании или отделе. Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству	Обоснование
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

Подходы к лидерству в порядке их значимости	Обоснование расстановки подходов в таком порядке (приоритетности и/или применения)
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

Теперь ознакомьтесь с нашим списком подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте высокой концентрации профессионалов в компании или отделе.

1. Коучинг.
2. Формирование отношений.
3. Видение перспектив.

Коучинг

Коучинг — это подход к лидерству, применение которого наиболее уместно в контексте высокой концентрации профессионалов. Коучинг позволяет решить все перечисленные выше проблемы по следующим

причинам: 1) обсуждение взаимосвязи между работой сотрудника и уровнем прибыльности компании — это, по существу, и есть сеанс коучинга; 2) коучинг позволяет лидеру помочь сотруднику повысить свою социальную осведомленность и улучшить навыки общения, необходимые для более эффективного взаимодействия с другими членами коллектива или с клиентами; 3) коучинг — это основной метод, применение которого позволяет расширить лидерскую базу. Коучинг имеет большое значение для осуществления эффективного лидерства в контексте высокой концентрации профессионалов.

В конечном счете, обязанность профессионала — оперировать имеющимися у него знаниями, а обязанность лидера — выйти за рамки этих знаний.

Генри Киссинджер, бывший госсекретарь США

Формирование отношений

В случае высокой концентрации профессионалов в одной компании или в одном отделе часто возникает необходимость в применении такого измерения лидерства, как формирование отношений. В частности, это происходит в случае, если высококвалифицированные специалисты работают в коллективе, в состав которого входят также сотрудники, не имеющие отношения к техническим специальностям (это могут быть сотрудники того же отдела или сотрудники смежных отделов). Формирование отношений позволяет решить проблемы, свойственные смешанным коллективам, в частности такие, как трудности с общением, различия между системами ценностей и возникновение конфликтных

ситуаций. Улучшение взаимопонимания, формирование чувства единения, посредничество в разрешении конфликтов — это частные случаи применения отношенческого подхода в смешанном коллективе.

Видение перспектив

В условиях высокой концентрации профессионалов в одной компании или одном отделе существует необходимость в регулярном применении визионерского подхода к лидерству. Для профессионала конечной целью его деятельности могут стать сами исследования и технические знания. Следовательно, в этом случае существует необходимость обратить внимание профессионала на более широкую картину — другими словами, на те цели, которых в конечном итоге и пытается достичь коллектив, отдел или компания. Это позволяет сотрудникам правильно расставлять приоритеты и распределять время в ходе работы над исследовательскими проектами.

Бизнес-контекст № 6

«Гражданская война»

Дом разделенный выстоять не может.

Авраам Линкольн, президент США

Нет ничего удивительного в том, что Гражданская война все еще оказывает сильное влияние на дух американского народа, хотя она и произошла более 150 лет назад. Гражданская война причиняет боль душе народа и наносит психологические раны, для заживления которых потребуются столетия. В более мелком масштабе «гражданская война» травмирует душу компании, оставляя на ней эмоциональные и финансовые «раны», которые тоже быстро не излечиваются [4].

В бизнесе «гражданская война» имеет место в случае, когда конфликт приобретает следующие черты.

- Открытость конфликта: стороны конфликта не делают никаких попыток скрыть свое неуважение друг к другу или несогласие друг с другом.

- **Расширение конфликта:** в отличие от обычного спора, в котором участвуют только некоторые члены коллектива, в конфликт, перерастающий в «гражданскую войну», вовлечена бóльшая часть коллектива; при этом большинство сотрудников поддерживают одну из сторон конфликта, и только немногие из них могут или хотят сохранить нейтральную позицию.
- **Затягивание конфликта:** конфликт не разрешается на протяжении длительного промежутка времени.

Корпоративная «гражданская война» может разгореться в одном коллективе, в одном отделе, между разными отделами, между регионами или между руководством и работниками. «Гражданские войны» в компаниях носят в высшей степени деструктивный характер, уничтожая взаимоотношения, разрушая доверие и добрую волю и порождая обиду и злобу, способную не угасать на протяжении многих лет.

В психологии профилактическим мерам по предотвращению эмоциональных нарушений отдается предпочтение перед кризисной интервенцией. Точно так же разрешение конфликта на ранней стадии его развития более предпочтительно по сравнению с попытками остановить «гражданскую войну». Если лидер правильно руководит своим коллективом, используя нужные подходы к лидерству, чтобы решать проблемы по мере их возникновения, «гражданской войны», как правило, можно избежать. Однако если такая «война» уже в разгаре (независимо от того, возникла ли она в период вашего руководства или досталась вам по наследству), очень важно знать, как найти выход из этой трудной ситуации.

Итак, применение каких подходов к лидерству целесообразно в этом деструктивном контексте? Прежде чем мы дадим свой ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 15.

Инструмент 15

**ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ
«ГРАЖДАНСКОЙ ВОЙНЫ»**

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте «гражданской войны». Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству**Обоснование**

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

**Подходы к лидерству в
порядке их значимости****Обоснование расстановки подходов в таком
порядке (приоритетности и/или применения)**

1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

Вот наша иерархия подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте корпоративной «гражданской войны».

1. Формирование отношений.
2. Видение перспектив.
3. Директивное управление.

Формирование отношений

Формирование отношений — это основной подход к лидерству, который необходимо использовать в условиях «гражданской войны», поскольку в этом случае обязательно возникнет необходимость в посредничестве

Нельзя пожать руку, стисну-
тую в кулак.

*Индира Ганди, премьер-
министр Индии*

(при условии, что соперничающие группировки выражают готовность проанализировать причины конфликта и попытаться найти взаимоприемлемое решение). Даже если посредничество в разрешении конфликта окажется успешным, вовлечен-

ные в него стороны могут сохранить подозрительность, обиду и душевную боль, и в этом случае лидер должен продолжить работу над восстановлением доверия и доброй воли. Необходимо приложить достаточно усилий к очищению взаимоотношений, уничтожению раздражающих факторов в самом зародыше и прекращению слухов и инсинуаций. После затяжной «войны» людям требуется много времени для того, чтобы снова научиться доверять друг другу.

Видение перспектив

Устранение причин конфликта посредством формирования позитивных отношений в коллективе — это необходимый первый шаг. Следующий шаг, подразумевающий использование видения перспектив, значимость которых признают все стороны конфликта, может повлиять на их готовность серьезно отнестись к предложениям посредника и выполнить достигнутые договоренности. Следовательно, видение перспектив — это подход к лидерству, который имеет такое же большое значение для прекращения «гражданской войны». Применяя этот подход, мы пытаемся помочь людям подняться над своими обидами и внимательно посмотреть на будущее, которого можно достичь совместными усилиями. Применяя этот подход, мы взываем к лучшему, что есть в людях.

Директивное управление

К сожалению, не все люди готовы отпустить прошлое и попытаться восстановить разрушенные взаимоотношения. В некоторых случаях сотрудники могут саботировать любые попытки установления мира

и отказаться выполнять достигнутые договоренности. Призывы вспомнить о таких ценностях, как согласие, открытость и добрая воля, иногда остаются неслышанными. В таких случаях директивный подход потребует, чтобы либо потребовать подчинения, либо уволить человека, который не желает или не может забыть прошлое.

Бизнес-контекст № 7

«Спокойное плавание»

Что не сломано — не чини.

Автор неизвестен

Что не сломано — поломай.

Автор неизвестен

В любой компании бывают времена, когда все идет хорошо. Объем деловых операций достаточно высок и продолжает расти, но не такими стремительными темпами, как в период быстрого роста. Иногда наступают периоды активности, однако эта активность далека от неистовой гонки, свойственной компаниям с повышенным темпом работы. Никаких кризисов не предвидится. Между сотрудниками компании время от времени могут возникать мелкие недоразумения, однако в целом коллектив работает слаженно. Даже профессионалы находят общий язык с другими сотрудниками компании. Уровень прибыли достаточно высок. Акционеры счастливы. В общем, жизнь прекрасна!

Возможно, ситуация в вашей компании выглядит не столь идиллически, однако все-таки бывают достаточно продолжительные промежутки времени, на протяжении которых ее деятельность напоминает спокойное плавание. Безусловно, учитывая бурный характер нашей эпохи, сейчас такие периоды наступают не так часто, как это было тридцать или сорок лет назад, однако в жизненном цикле многих компаний действительно бывают значительные периоды относительной стабильности.

При подобном развитии событий чувство ложной безопасности таит в себе серьезную угрозу. В наше время, когда и новые благоприятные

возможности, и катастрофы возникают с быстротой молнии, лидеры должны проявлять особую бдительность. Тем не менее еще важнее то, что в периоды относительной стабильности перед компанией, отделом или коллективом открываются новые возможности для укрепления своих позиций посредством следующих мер.

- Нарращивание потенциала: повышение и расширение квалификации персонала.
- Развитие базы лидерства: выявление и подготовка сотрудников, которые демонстрируют способности к тому, чтобы в будущем занимать официальные руководящие должности.
- Инновации: внедрение новых или усовершенствованных процессов, услуг и технологий, позволяющих повысить качество продукции, скорость обслуживания или удовлетворенность потребителей.

Настоящий лидер обязательно придет к выводу о том, что самая уместная реакция на ситуацию «спокойного плавания» может быть только такой: «что не сломано — укрепи».

Итак, какие подходы к лидерству вы назвали бы самыми важными в контексте «спокойного плавания»? Прежде чем мы дадим наш ответ на этот вопрос, запишите свои идеи в анкете, обозначенной далее как Инструмент 16.

Далее мы приводим нашу иерархию подходов к лидерству, наиболее эффективных в контексте «спокойного плавания».

1. Коучинг.
2. Видение перспектив.
3. Вовлечение сотрудников.
4. Формирование отношений.

Инструмент 16

**ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ, ПРИМЕНИМЫЕ В КОНТЕКСТЕ
«СПОКОЙНОГО ПЛАВАНИЯ»**

Рекомендации. В левом столбце перечислите подходы к лидерству, которые, по вашему мнению, наиболее приемлемы в контексте «спокойного плавания». Справа укажите обоснование своего выбора.

Подход к лидерству**Обоснование**

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Теперь в левом столбце расположите перечисленные выше подходы к лидерству в порядке их приоритетности (другими словами, в порядке значимости для получения желаемого результата) и/или в порядке их применения.

**Подходы к лидерству в
порядке их значимости****Обоснование расстановки подходов в таком
порядке (приоритетности и/или применения)**

1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----
4. -----	-----

Коучинг

Коучинг — это наиболее очевидный метод развития сильных качеств отдельных сотрудников и коллектива в целом. И самый эффективный способ дать людям возможность улучшить имеющиеся навыки или освоить новые. В настоящий момент коучинг — это самый лучший способ подготовки будущих лидеров.

Видение перспектив и вовлечение сотрудников

Как визионерский, так и увлекающий подходы к лидерству поддерживают мотивацию сотрудников и способствуют инновациям. Видение будущего компании напоминает людям о значимости тех целей, которых коллектив пытается достичь, и стимулирует их к получению самых высоких результатов, придавая смысл повседневной работе. Вовлекающий подход позволяет привлечь сотрудников компании к выработке новых идей посредством их участия в процессе инноваций.

Формирование отношений

И наконец, формирование позитивных рабочих взаимоотношений между сотрудниками обеспечивает свободный обмен информацией в компании, что, в свою очередь, стимулирует обмен инновационными практиками и технологиями. Кроме того, формирование позитивных взаимоотношений в коллективе увеличивает вероятность того, что лидер сможет отслеживать признаки перехода компании из «спокойного плавания» в другой контекст. При наличии крепких позитивных взаимоотношений в коллективе обмен информацией проходит достаточно легко.

Краткое описание семи бизнес-контекстов

Определение своего контекста

Здравый смысл — это умение видеть все в реальном свете и делать все как должно.

Джон Биллингс, американский писатель

Инструмент 17 предоставляет вам возможность определить, какой из семи контекстов, описание которых представлено в данной главе, соответствует вашей текущей ситуации. В действительности вы можете обнаружить, что в вашей ситуации имеет место наложение двух, трех или даже четырех контекстов.

Инструмент 17

**СВОДНАЯ ТАБЛИЦА
САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ БИЗНЕС-КОНТЕКСТОВ**

Контекст № 1 Быстрый рост	Контекст № 2 Повышенный темп	Контекст № 3 Внезапный кризис
<p>Характерные особенности</p> <p>Значительное увеличение объема продаж</p> <p>Значительное увеличение объема деловых операций</p> <p>Значительное увеличение объема издержек</p> <p>Значительное увеличение потребности в персонале</p>	<p>Характерные особенности</p> <p>Высокий темп работы необходим и сохраняется на протяжении длительного времени</p> <p>Сотрудники всегда в движении</p> <p>Собрания отличаются безотлагательностью рассматриваемых вопросов</p> <p>Обсуждение проходит в большинстве случаев быстро и интенсивно</p>	<p>Характерные особенности</p> <p>Имеет место природный катаклизм или деловой кризис</p> <p>В коллективе царит атмосфера тревоги и страха</p> <p>Существует необходимость в незамедлительных ответных действиях</p>
Уместные подходы к лидерству	Уместные подходы к лидерству	Уместные подходы к лидерству
<p>Видение перспектив</p> <p>Вовлечение сотрудников</p> <p>Коучинг</p>	<p>Видение перспектив</p> <p>Формирование отношений</p> <p>Коучинг</p>	<p>Директивное управление</p> <p>Видение перспектив</p> <p>Формирование отношений</p>
Контекст № 4 Смешанный коллектив	Контекст № 5 Высокая концентрация профессионалов	Контекст № 6 «Гражданская война»
<p>Характерные особенности</p> <p>Недавнее объединение двух или более коллективов</p> <p>Различия в культурах, сформировавшихся в этих коллективах</p> <p>Различия в стратегиях, процедурах и технологиях, применяемых в этих коллективах</p> <p>Недоверие и обиды между членами нового смешанного коллектива</p>	<p>Характерные особенности</p> <p>Большое количество специалистов узкого профиля в коллективе</p> <p>Склонность сотрудников компании или отдела придавать слишком большое значение исследованиям и технологиям в ущерб получению прибыли</p> <p>Отсутствие у большинства профессионалов навыков общения с другими членами коллектива</p>	<p>Характерные особенности</p> <p>Открытость конфликта</p> <p>Расширение конфликта</p> <p>Затягивание конфликта</p> <p>Наличие явно выраженных противоборствующих лагерей</p>
Уместные подходы к лидерству	Уместные подходы к лидерству	Уместные подходы к лидерству
<p>Видение перспектив</p> <p>Формирование отношений</p> <p>Директивное управление</p>	<p>Коучинг</p> <p>Формирование отношений</p> <p>Видение перспектив</p>	<p>Формирование отношений</p> <p>Видение перспектив</p> <p>Директивное управление</p>

Контекст № 7**«Спокойное плавание»**

Характерные особенности

Стабильный, но не стремительный рост

Стабильный темп работы с периодическими

всплесками активности

Хорошие взаимоотношения между членами коллектива

Удовлетворенность акционеров положением дел в компании

Уместные подходы к лидерству

Коучинг

Видение перспектив

Вовлечение сотрудников

Формирование отношений

Вывод

Любая ситуация динамична, а не статична. Контекст лидерства, в котором действуете вы, также подвержен изменениям. В данной главе вы получили возможность сделать «моментальный снимок» вашего текущего контекста, с тем чтобы более четко увидеть реальную картину происходящего. Однако ваш контекст, несомненно, также будет развиваться. Внешние условия, динамика организации, а также *результаты вашего лидерства* — каждый из этих факторов может привести к изменению ситуации, в которой функционирует ваша компания. Следовательно, процесс, с которым вы ознакомились на страницах данной главы, — это процесс, реализация которого должна стать предметом вашей постоянной заботы. Возможно, вам не всегда нужно будет определять его так же, как вы это сделали только что, однако вы должны постоянно оценивать текущие события, пытаясь составить четкое представление о сложившейся ситуации. И только в этом случае вы сможете применить самые уместные подходы к лидерству, которые и представляют собой тот самый «рычаг», с помощью которого вы сможете перевернуть свой мир.

Часть IV

Максимально эффективное использование сильных лидерских качеств

Обеспечение долговременной эффективности лидерства требует умения руководителя переходить от одного измерения лидерства к другому, с тем чтобы привести подходы к лидерству в соответствие с требованиями текущего бизнес-контекста. В завершающей части книги мы поможем вам укрепить знания, полученные во время ее прочтения, и определить, каким образом можно использовать эти знания для того, чтобы повысить эффективность лидерства в вашем конкретном случае.

Материал первой части главы 8 поможет вам определить величину разрыва между подходами к лидерству, применение которых было бы уместно в текущем контексте, и теми сильными лидерскими качествами, которыми вы уже обладаете. Во второй части главы изложены стратегии повышения эффективности лидерства в случае небольшого разрыва между требуемыми и имеющимися сильными качествами.

В главе 9 представлено описание четырехэтапного процесса преодоления большого несоответствия. В этой главе приводится глубокий анализ концепции использования сильных сторон в качестве «рычага» для повышения эффективности лидерства, и представлены советы относительно того, как можно по-новому применить свои сильные качества, чтобы соответствовать потребностям текущей ситуации.

Глава 8

Как хорошее сделать еще лучше

Извлечение максимальной пользы из сильных качеств

Размышления без действия — это иллюзия. Действие без размышлений — это кошмар.

Автор неизвестен

На данном этапе у вас уже есть все для того, чтобы применить принцип «рычага Архимеда» для лидеров: *выберите наиболее уместный подход к лидерству, используйте свойственные вам сильные качества — и вы сможете перевернуть свой мир.* Вы уже понимаете цели и принципы применения каждого из пяти подходов к лидерству. Вы уже хорошо знаете свои сильные качества, а также наиболее естественные для вас подходы к лидерству. У вас есть четкое представление о том, в каком именно контексте функционирует ваша компания и какой подход к лидерству больше всего соответствует этому контексту. Единственное, что вам остается, — это выяснить, как действовать в вашей конкретной текущей ситуации. Ответ на этот вопрос зависит от величины несоответствия между подходами к лидерству, которые вам необходимо применить в данном контексте, и сильными лидерскими качествами, которые у вас есть.

Вот что мы имеем здесь в виду. Возможно, у вас уже есть общее представление о том, в какой степени свойственные вам сильные качества, которые необходимы в процессе использования каждого из подходов к лидерству, соответствуют потребностям текущей ситуации. Другими словами, вы имеете общее представление о том, насколько велико несоответствие между вашими лучшими возможностями и навыками, необходимыми вам для того, чтобы справиться со своими обязанностями. Если имеется только небольшое несоответствие между тем, что вы можете предпринять в силу своих естественных способностей, и тем, что вы должны сделать, это означает, что применения естественных для вас подходов к лидерству вполне достаточно. Однако вы, возможно, не удовлетворены этим «вполне достаточно». Специфика текущей ситуации может потребовать применения подходов к лидерству, не соответствующих вашим естественным склонностям. В таком случае имеет место достаточно большое несоответствие

между навыками и знаниями, необходимыми в соответствующем контексте, и свойственными вам сильными качествами. От этого зависит, какая стратегия ляжет в основу применения «рычага Архимеда» для лидеров.

В первой части данной главы вы должны будете определить величину такого несоответствия в вашей конкретной ситуации. Кроме того, вы поймете, почему это имеет такое большое значение. Во второй части главы представлено описание стратегии повышения эффективности лидерства в случае небольшого несоответствия. В заключительной главе книги содержится стратегия преодоления несоответствия.

Определение величины несоответствия

Сопоставление того, что есть, с тем, что необходимо иметь

Храбрость — понятие относительное.

Фрэнсис Бэкон, английский философ

Чтобы узнать, насколько ваши сильные качества соответствуют потребностям конкретного контекста, проделайте следующее упражнение.

В таблице, обозначенной далее как Инструмент 18, представлено краткое описание каждого из пяти измерений лидерства. Выполните предложенные рекомендации, чтобы определить величину разрыва по каждому измерению.

Инструмент 18

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЛИЧИНЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ**Рекомендации**

1. Вернитесь к Инструменту 17 «Сводная таблица самых распространенных бизнес-контекстов» и посмотрите, какие измерения лидерства вы определили как самые необходимые в данный момент. Выделите эти измерения в левом столбце.

2. По шкале от 1 до 5 баллов оцените, в какой степени вы обладаете соответствующим качеством (речь идет о ваших естественных качествах, а не о приобретенных навыках), и проставьте оценку для каждого элемента соответствующего измерения. Шкала оценок: 1 = не имею, 2 = уровень ниже среднего, 3 = средний уровень, 4 = уровень выше среднего, 5 = обладаю в полной мере.

3. Подсчитайте общую сумму баллов для каждого из выделенных измерений. Для того чтобы определить величину несоответствия, найдите разность между идеальной оценкой и общим количеством баллов.

Измерение лидерства	Элементы	Оценка (от 1 до 5)
Директивное управление	Быстрое определение приоритетов на основании имеющейся информации	_____
	Быстрое принятие решений, которые часто имеют односторонний характер	_____
	Выдача четких распоряжений с кратким деловым обоснованием	_____
	Контроль скорости процесса выполнения распоряжений	_____
	Определение и применение мер ответственности за последствия невыполнения распоряжений	_____
	Идеальная оценка	20
Суммарная оценка	_____	_____
Величина несоответствия	_____	_____
		Всего

Видение перспектив	Формирование убедительной картины желаемого будущего	_____
	Непрерывное и последовательное ознакомление сотрудников с перспективами развития компании	_____
	Создание условий для свободной индивидуальной и коллективной деятельности в рамках реализации видения перспектив развития компании	_____
	Признание вклада отдельного сотрудника или группы сотрудников в реализацию видения перспектив развития компании	_____
	Идеальная оценка 20	Всего
	Суммарная оценка _____	_____
	Разность _____	
Вовлечение сотрудников	Выявление и анализ идей и предложений членов коллектива	_____
	Внедрение ценных идей	_____
	Публичное признание заслуг сотрудников, новые идеи которых приняты к реализации	_____
	Фасилитация принятия решений посредством консенсуса	_____
	Идеальная оценка 20	Всего
	Суммарная оценка _____	_____
	Разность _____	
Формирование отношений	Забота о благосостоянии человека во всех аспектах его жизни, а не только с точки зрения его вклада в организацию	_____
	Поощрение и эмоциональная поддержка индивидуальных или коллективных усилий сотрудников	_____

Формирование отношений	Посредничество в конфликтах для достижения взаимовыгодного решения	-----
	Руководство процессом эффективного формирования команды	-----
	Идеальная оценка 20	
	Суммарная оценка _____	
	Разность _____	Всего

Коучинг	Оценка сильных и слабых сторон, а также мотивации и возможностей отдельных сотрудников и коллектива в целом	-----
	Назначение заданий, выходящих за рамки текущих полномочий и способствующих профессиональному росту	-----
	Обеспечение эффективной обратной связи	-----
	Использование подходящих методов индивидуального или коллективного обучения и подготовки	-----
	Обсуждение карьерных устремлений и планов сотрудника	-----
	Идеальная оценка 20	
	Суммарная оценка _____	
	Разность _____	Всего

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЛИЧИНЫ РАЗРЫВА

Теперь, когда вы подсчитали разность между идеальной и суммарной оценкой, вы можете определить величину несоответствия, используя простую систему классификации. Если полученная вами разность не превышает 5 баллов, имеет место небольшой разрыв несоответствия; если превышает 6 баллов — разрыв считается большим. Ниже запишите величину несоответствия (большой или небольшой разрыв) для каждого выделенного измерения лидерства.

Измерение лидерства

Величина несоответствия

Между маленьким и большим несоответствием существует очень важное различие. Если несоответствие не очень большое, это означает, что вы можете применять соответствующий подход к лидерству легко и эффективно — это естественно для вас. В большинстве случаев это бывает именно тот подход, который вы определили в главе 5 как подход, более всего соответствующий вашим естественным наклонностям [1]. Когда вы используете принципы этого подхода, вам достаточно лишь усилить уже имеющиеся у вас качества. Другими словами — просто «усилить игру».

Если величина несоответствия достаточно велика (в особенности она превышает 12 баллов), это означает, что данный подход к лидерству не соответствует вашему типу личности. Как правило, это именно тот подход, применения которого вы избегаете или результаты применения которого оказались минимальными, или даже противоположными ожидаемым. Обеспечение эффективности лидерства при таком несоответствии между вашими естественными наклонностями и требованиями конкретной ситуации, предполагает необходимость использования совсем другой стратегии, имеющей своей целью «наведение мостов». Эта тема подробно рассматривается в следующей главе.

Перед тем как представить вам свое описание предлагаемых нами стратегий преодоления несоответствия, мы хотим, чтобы вы подумали о том, действительно ли это необходимо вам *в данный момент*. Предположим, вы находитесь сейчас в ситуации, которая требует вашего немедленного внимания и применения подхода к лидерству, наиболее естественного для вас, и одного или нескольких подходов, не соответствующих вашим естественным наклонностям. В таком случае вам, возможно, лучше сосредоточить свои усилия на обеспечении базового уровня эффективности в применении не свойственного вам подхода к лидерству, вместо того чтобы заниматься незначительным повышением эффективности в применении подхода, в котором вы и так уже достаточно сильны. Если именно такой сценарий развития событий более выгоден для вас, вы можете пропустить данную главу и приступить к изучению следующей. Позже, когда ситуация станет менее критичной, вы можете вернуться к этой главе. Если же ваша ситуация не требует немедленного вмешательства, вы можете сосредоточиться на способах «усиления игры» в случае применения

подхода к лидерству, по которому ваше несоответствие не очень велико, или на «наведении мостов», если применяете подход, по которому несоответствие значительно.

«Усиление игры»

Стратегии преодоления небольшого несоответствия

Быстрее, выше, сильнее.

Девиз Олимпийских игр

Лозунг фильма «Огненные колесницы», получившего в 1982 году три премии «Оскар», — «С мечтой о славе». Сюжет этого фильма основан на реальной истории соперничества двух британских спринтеров на Олимпийских играх 1924 года — Эрика Лидделла, глубоко религиозного шотландского христианина, и Гарольда Абрахамса, сына английского еврея-нувориша. В фильме Абрахамс изображается как человек, для которого высшие достижения в спорте — это средство получить признание в среде Кембриджского университета. В погоне за достижением этой цели Абрахамс нанимает персонального тренера Сэма Муссабини (события фильма происходили задолго до того, как услуги профессиональных тренеров стали неотъемлемой частью системы любительского спорта). Во время собеседования с Муссабини Абрахамс задает ему вопрос о том, сможет ли он увеличить его беговой шаг хотя бы на один дюйм. Понаблюдав за Абрахамсом во время соревнований, Муссабини отвечает: «Да, я могу сделать это».

Муссабини не собирался тренировать человека, не имеющего никаких врожденных способностей к быстрому бегу. Абрахамс был врожденным спринтером, который достиг известности в масштабах страны в силу своего природного умения бегать невероятно быстро. Пытаясь увеличить беговой шаг Абрахамса хотя бы на один дюйм, Муссабини всего лишь помог усилить его врожденные способности. Он работал над повышением и без того высокой результативности спортсмена, опираясь на его природный дар. Вопрос был в том, чтобы внести незначительные коррективы в свойственные Абрахамсу врожденные способности, а не осуществлять их «пересадку».

Этот же принцип действует и в случае, когда вы стремитесь повысить эффективность лидерства, основанного на подходе, к применению которого у вас есть природный дар. Это не вопрос преодоления низкой эффективности. Это — вопрос преодоления небольшого несоответствия между требованиями конкретной ситуации и вашими сильными качествами (которые вы оценили достаточно высоко по каждому из элементов соответствующего измерения лидерства). Другими словами, это вопрос улучшения и без того хорошей игры. Вам остается только найти тот самый дополнительный «дюйм», который позволит вам добиться еще большего успеха.

Ниже приведено описание двух стратегий, которые вы можете использовать для улучшения своей «игры в лидерство».

Усиление самых слабых элементов подхода к лидерству

Лучшие профессиональные спортсмены-легкоатлеты имеют врожденные способности ко всем видам легкой атлетики. Так как же они совершенствуют свое мастерство? Продолжая тренироваться и поддерживая форму в тех видах, в которых они наиболее сильны, такие спортсмены тратят много времени на усиление своих самых слабых мест. Используя врожденные способности, они пытаются хотя бы в незначительной степени повысить свою результативность по этим направлениям. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Предположим, игрок в гольф силен во всех аспектах этой игры. Однако он может выполнять подачу мяча немного хуже по сравнению с другими бросками. Продолжая отрабатывать различные типы бросков и ударов, этот игрок поступил бы мудро, если бы обратил особое внимание на отработку подачи мяча, что позволило бы ему повысить общую результативность игры. Этот же принцип действует и в случае применения подхода к лидерству, большинство принципов которого соответствует свойственным вам сильным лидерским качествам. *Вам остается только сосредоточиться на усилении наименее развитых из этих качеств.*

Воспользовавшись Инструментом 18, вы определили, в какой степени обладаете качествами, соответствующими принципам наиболее естественных для вас подходов к лидерству, применение которых было бы уместно в данном контексте. Проанализировав указанные оценки по тем измерениям лидерства, по которым имеет место небольшое несоответствие

между вашими сильными качествами и качествами, необходимыми в конкретной ситуации, вы можете заметить, что отдельным принципам определенного подхода к лидерству соответствует более низкая оценка. В таком случае вы можете сосредоточить свое внимание на *усилении именно этих слабых принципов* с целью повышения эффективности применения данного подхода к лидерству в целом. Это особенно важно, если самый слабый принцип соответствующего измерения лидерства непосредственно связан с вашим текущим контекстом.

Предположим, в вашей ситуации имеет место небольшое несоответствие между имеющимися и требуемыми качествами в случае применения такого подхода к лидерству, как формирование отношений.

Живите каждый день, отыскивая в себе внутреннюю силу, чтобы ветры этого мира не загасили вашу свечу.

Кэтрин Данхэм, танцовщица

Возможно, вы поставили себе 3 балла по элементу «посредничество в конфликтах» и 4 и 5 баллов — по другим элементам этого измерения. Если в настоящий момент в конфликт вовлечены два или более членов вашего коллектива, они, по всей видимости, не смогут разрешить этот конфликт самостоятельно, и в таком случае вам было бы целесообразно хотя немного усовершенствовать свои навыки посредничества.

Принимая решение о том, чтобы усилить самый слабый элемент соответствующего измерения лидерства, вы должны оценить, является ли эта слабость результатом: 1) отсутствия врожденных способностей, соответствующих данному элементу; 2) отсутствия возможностей для применения имеющихся у вас врожденных способностей.

Предположим, вы поставили себе 2 балла по такому элементу вовлекающего измерения лидерства, как фасилитация принятия решений посредством консенсуса. Означает это, что вам такое качество просто не свойственно или что у вас не было возможностей для развития этого качества, находящегося в латентном состоянии? Если вы сомневаетесь, как правильно ответить на этот вопрос, попытайтесь сделать следующее.

Предположим, вы поставили себе 2 балла по такому элементу вовлекающего измерения лидерства, как фасилитация принятия решений посредством консенсуса. Означает это, что вам такое качество просто не свойственно или что у вас не было возможностей для развития этого качества, находящегося в латентном состоянии? Если вы сомневаетесь, как правильно ответить на этот вопрос, попытайтесь сделать следующее.

- Прочитайте еще раз описание данного элемента, представленное в главе 2.
- Просмотрите снова сводную таблицу своих сильных качеств в конце главы 4.

- Сопоставьте эти два описания, чтобы определить, соответствует ли список свойственных лично вам сильных качеств тем действиям, которые необходимы в процессе фасилитации принятия решений посредством консенсуса. (К числу таких сильных качеств можно отнести: умение выслушать собеседника; умение прояснить смысл того, что говорят участники беседы; способность правильно интерпретировать эмоции других людей; терпеливое отношение к процессу группового принятия решений.)

Действия при наличии сильных качеств

Если вы пришли к выводу, что действительно обладаете качествами, необходимыми для применения данного элемента, вам нужно будет создать возможности для применения на практике этих качеств, с тем чтобы повысить свою оценку по данному элементу с 2 до 4. Для того чтобы ускорить совершенствование навыков в применении соответствующего качества, вы можете использовать каналы обратной связи со своим персоналом и оценить эффективность своих усилий после проведения очередного собрания, посвященного выработке общего решения. *В случае если вы обладаете требуемыми врожденными качествами, вам просто необходима возможность попрактиковаться в их применении, для того чтобы повысить эффективность соответствующего подхода к лидерству.*

Действия при отсутствии сильных качеств

Предположим, вы обладаете врожденными способностями для применения вовлекающего подхода к лидерству, но не обладаете такими способностями по одному принципу этого подхода — фасилитации принятия решений посредством консенсуса. Если вы по-прежнему испытываете потребность в применении этого элемента вовлекающего подхода, можете использовать важную стратегию, которую мы предлагаем вашему вниманию: *использование в качестве «рычага» тех сильных качеств, которыми вы уже обладаете.* В данном конкретном случае это означает, что, опираясь на такие качества, как *уверенность в собственных силах и готовность делегировать часть своих властных полномочий*, вы должны поручить руководство процессом фасилитации сотруднику, который умеет делать это лучше вас. Еще один вариант —

использование вашей *естественной ориентации на выполнение поставленных задач* для того, чтобы обратить внимание коллектива на важность быстрого принятия взаимовыгодного решения. Однако в то же время вам следует принять как должное, что иногда ваши подчиненные будут напоминать вам о необходимости быть терпеливым и позволить коллективу проанализировать все возможные варианты решения, прежде чем приступить к реализации одного из них. Вы можете также использовать свою *способность четко представить себе желаемый результат и довести эту информацию до сведения подчиненных*, чтобы вызвать у них заинтересованное отношение к процессу достижения консенсуса (при этом вы должны напомнить членам своего коллектива, что фасилитация процесса принятия решений посредством консенсуса не относится к числу ваших сильных качеств, и вам необходима их помощь в осуществлении упомянутого процесса). Это только некоторые из возможных способов использования своих сильных сторон в качестве «рычага», который позволит вам применить данный элемент вовлекающего подхода к лидерству.

Ключ к максимально эффективному использованию имеющихся сильных качеств состоит в следующем: 1) четкое знание своих сильных сторон; 2) отыскание способов их применения в сложившейся ситуации. Если с самого начала вы осознаете, что вам трудно сделать это самостоятельно, можете подстраховать себя, обращаясь к помощи коуча до тех пор, пока не научитесь достаточно эффективно применять на практике свои сильные качества. Информацию о бизнес-коучинге и об услугах коучинга можно найти на сайте www.5DLeadership.com*.

Подводя итог, можно сказать, что основная стратегия преодоления небольшого разрыва между требуемыми и имеющимися качествами сводится к усилению более слабого элемента соответствующего измерения лидерства. Для этого необходимо выполнить следующие действия.

1. Прочитайте еще раз описание соответствующего элемента (глава 2).
2. Просмотрите снова сводную таблицу своих сильных качеств (глава 4).

* В России соответствующая информация размещена на сайте www.coaching.ru, а также на других сайтах. *Прим. ред.*

3. Сопоставьте эти два описания, чтобы определить, соответствует ли список свойственных лично вам сильных качеств тем действиям, которые требуются для применения данного элемента.
4. Попрактикуйтесь в применении данного элемента, если вы обладаете соответствующими качествами, и используйте другие свои способности в виде «рычага», если такими качествами не обладаете.

Расширение сферы применения имеющихся сильных качеств

Вторая стратегия преодоления небольшого разрыва — это *расширение сферы применения имеющихся сильных качеств*. Данная стратегия подразумевает поиск новых областей, в которых вы можете применить тот или иной подход к лидерству. Использование данной стратегии наиболее целесообразно в случае, если вы обладаете большим количеством сильных качеств по одному или нескольким подходам к лидерству. Это именно те подходы, все принципы которых подкреплены наличием у вас соответствующих сильных качеств. Другими словами, речь идет о подходах, в случае которых имеет место *очень маленькое несоответствие* между идеальной картиной их применения и вашим реальным набором сильных качеств. Совершенствование качеств, которые необходимы для эффективного применения определенного подхода к лидерству, — процесс бесконечный. Тем не менее, вам нужно определить, обеспечивает ли дальнейшее усиление и без того сильных качеств значительное повышение эффективности применения соответствующего подхода к лидерству. Если нет, тогда, возможно, было бы разумнее расширить сферу применения этого подхода и соответствующих ему сильных лидерских качеств. В контексте организаций это расширение подразумевает выполнение следующих действий: 1) повышение осведомленности об условиях и ситуациях, в которых вы можете применить данный подход к лидерству; 2) принятие на себя лидерских функций в определенных ситуациях.

Как это выглядит на практике?

Лидерство в особых случаях

Иногда данная стратегия подразумевает *принятие на себя лидерских функций при наличии особых обстоятельств, на краткий промежуток времени, для того чтобы решить проблему, требующую немедленного вмешательства*. Иногда такая необходимость возникает в случае, когда ситуация требует *безотлагательных* ответных действий, даже если с формальной точки зрения это входит в обязанности одного из ваших коллег. При таких обстоятельствах вполне приемлемо предпринять необходимые действия даже без согласования их с коллегой. Например, если вы очень сильны в формировании отношений, было бы разумно вмешаться и применить этот подход, когда клиент выражает недовольство действиями одного из служащих компании и уже находится на грани того, чтобы прибегнуть к насилию или оскорбить этого служащего. Тот факт, что этот человек работает не в вашем отделе, не имеет в данной ситуации никакого значения. Безусловно, в случаях, когда кто-то другой имеет официальные полномочия вмешиваться в подобные ситуации, вы должны подумать, не переходите ли вы допустимые границы, безосновательно вторгаясь в зону его ответственности. Как правило, решающий фактор в таком случае — это необходимость безотлагательного вмешательства в ситуацию.

Однако такие экстремальные случаи бывают не так уж и часто. Более распространена ситуация, когда либо один из ваших коллег, либо ваш босс не обладает врожденными способностями к применению подхода к лидерству, уместного в соответствующем контексте, а у вас такие способности есть. При таких обстоятельствах вы можете предложить взять на себя руководство от имени своего коллеги или босса. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Предположим, Том в полной мере владеет методом коучинга. Он входит в руководящий состав развивающейся компании, в которой открылась еще одна вакансия вице-президента. Человек, которому предложили занять эту должность, работает в подчинении у одного из коллег Тома. Этому человеку необходимо развить навыки лидерства, что можно было бы сделать достаточно быстро посредством эффективного коучинга. В такой ситуации было бы вполне приемлемо и выгодно для компании, чтобы Том расширил зону применения своих сильных качеств и предложил свою помощь в развитии навыков лидерства у нового вице-президента посредством коучинга.

Принимая решение о том, предлагать ли свою помощь в применении того или иного подхода к лидерству в ситуации, которая относится к сфере ответственности другого человека, необходимо оценить, как это предложение будет воспринято. Такое предложение вполне приемлемо, если между вами и человеком, которому вы предлагаете свою помощь, сложились достаточно прочные позитивные взаимоотношения, характеризующиеся взаимным доверием, открытостью и уважением. Если же вашим взаимоотношениям это не свойственно, предложение взять на себя лидерские функции в той или иной ситуации может быть расценено либо как ваша низкая оценка его компетентности как руководителя, либо как попытка обеспечить себе продвижение по карьерной лестнице за его счет. В таких случаях, учитывая возможные негативные последствия, предлагать свою помощь не стоит.

Итак, первый способ расширить сферу применения сильных качеств — это взять на себя лидерские функции при наличии особых обстоятельств, на краткий промежуток времени, для того чтобы решить проблему, требующую немедленного вмешательства.

Поиск новых заданий

Еще один способ расширения сферы применения имеющихся сильных качеств — это поиск новых обязанностей, рассчитанных на более длительный период и требующих применения подхода к лидерству, в котором вы особенно сильны. Специальные проекты или долгосрочные задачи во многих случаях требуют «специализации» на одном или нескольких подходах к лидерству. Если это именно те подходы, применение которых естественно для вас, использование этой возможности может оказаться выгодным как для компании, так и для вас лично. В качестве примера рассмотрим такой гипотетический случай. Предположим, ваша компания должна в ближайшем будущем начать переговоры о заключении нового коллективного трудового договора с профсоюзом, который представляет интересы работников вашей компании. Вы знаете, что очень сильны в применении вовлекающего подхода. В таком случае вы можете предложить себя в качестве ключевого участника переговорного процесса, или даже в качестве руководителя группы представителей компании, которая будет вести переговоры с представителями профсоюза. Такая ситуация действительно потребует

широкого применения вовлекающего подхода к лидерству, особенно такого элемента этого подхода, как фасилитация процесса принятия решений посредством консенсуса. Возможно, вы обладаете сильными качествами, необходимыми для применения отношенческого подхода. Этот подход также может быть использован в ходе переговоров между руководством компании и представителями профсоюза, в частности для разрешения конфликтов и формирования доверия между сторонами переговоров. Основная ваша задача при этом — поиск долгосрочных проектов или заданий, которые позволят вам максимально выгодно использовать имеющиеся у вас сильные качества, необходимые для применения соответствующего подхода или подходов к лидерству.

Если вы пойдете по пути расширения сферы применения имеющихся сильных качеств посредством принятия на себя новых обязанностей, рассчитанных на длительный промежуток времени, вам, по всей видимости, необходимо будет снять с себя часть текущих обязанностей. Это можно сделать двумя способами. Предположим, в вашем коллективе сформировалась здоровая атмосфера, и ваши коллеги понимают, что компания только выиграет, если вы получите возможность сосредоточить свои усилия на том участке, где вы были бы особенно полезны. В таком случае вы можете распределить свои текущие обязанности среди своих коллег, равных вам по рангу. Еще один способ найти возможности для выполнения новых обязанностей — это делегировать некоторые из текущих полномочий ключевым сотрудникам, работающим у вас в подчинении. Как правило, это открывает им путь для дальнейшего развития и продвижения по службе.

Подытоживая изложенное выше, можно сказать, что вторая стратегия преодоления небольшого несоответствия состоит в расширении сферы применения имеющихся качеств, а оно, в свою очередь, сводится к поиску новых областей, в которых можно использовать соответствующий подход или подходы к лидерству. Это особенно уместно в случае применения подходов к лидерству, в которых вы обладаете всеми необходимыми сильными качествами. Существует два способа такого расширения.

1. Принятие на себя лидерских функций при наличии особых обстоятельств на краткий промежуток времени, для того чтобы решить проблему, требующую немедленного вмешательства.

2. Поиск новых обязанностей, рассчитанных на более длительный период и требующих применения подхода к лидерству, в котором вы особенно сильны.

Вывод

Величина несоответствия между идеальной картиной применения того или иного подхода к лидерству и теми качествами, которыми вы обладаете, в значительной мере определяет стратегию применения этого подхода. В данной главе внимание было сосредоточено на применении подходов к лидерству, между которыми имеет место не очень большое несоответствие. В таком случае все сводится либо к «усилению игры» посредством укрепления самых слабых элементов соответствующего подхода к лидерству, либо к расширению сферы применения сильных качеств, которых требует этот подход.

Намного более сложная задача — применение подхода к лидерству, когда имеет место большое несоответствие между требуемыми и имеющимися качествами. Овладение навыками решения этой задачи — это и есть тема заключительной главы книги.

Глава 9

Вам не придется прыгать через пропасть

Преодоление большого разрыва

Ваша задача — построить мост над пропастью между уже достигнутым вами и тем, к чему вы только стремитесь.

Эрл Найтингейл, радиоведущий

Построение моста над пропастью — именно этой теме посвящена данная глава. Вы уже знаете, как извлечь максимальную пользу из имеющихся у вас лидерских качеств в процессе применения тех подходов к лидерству, которых требует конкретная ситуация. В данной главе представлено описание стратегии выполнения более сложной задачи — применения определенного подхода к лидерству в случае, если вы обладаете минимальным набором необходимых для этого сильных качеств или не имеете их вовсе.

Наведение моста

Как преодолеть большое несоответствие

Для того чтобы пройти над пропастью, мудрый человек прокладывает над ней тропу, по которой может добраться из места, где находится, туда, куда хочет попасть.

Джон Пирпойнт Морган

Что должен сделать лидер, если существует большое несоответствие между требуемым подходом к лидерству и свойственными ему сильными качествами? В действительности существует всего два способа преодолеть это несоответствие. Первый — это «прыгнуть через пропасть». В нашем контексте это означает приложить огромные усилия и попытаться превратить свои слабые стороны в сильные. В этом и состоит традиционный подход к развитию навыков лидерства. Однако, как мы пытались доказать в начале книги, результат применения этого подхода оказывается весьма далеким от желаемого. Хорошая новость в том, что существует и второй, гораздо более эффективный способ перебраться через пропасть — построить мост.

В процессе «наведения моста» для преодоления большого несоответствия в подходах к лидерству вам предстоит пройти четыре отдельных этапа.

1. Определить пункт назначения.
2. Построить мост.
3. Перейти мост.
4. Закрепить достигнутое.

Оставшаяся часть этой главы посвящена подробному анализу этих этапов.

Определение пункта назначения

Процесс преодоления большого несоответствия в измерениях лидерства начинается с внесения ясности в вопрос о том, какие именно подходы к лидерству и принципы этих подходов наиболее уместны в вашем контексте (эта тема рассматривается в главе 2). Не все элементы, из которых состоит тот или иной подход к лидерству, необходимы в вашем конкретном случае, а те, которые все-таки нужны, имеют разную степень значимости. Идентификация и определение приоритетности этих элементов — это и есть первый этап преодоления большого несоответствия, в ходе которого лидер готовится к тому, чтобы определить, какие собственные ему сильные качества он сможет использовать в качестве «рычага».

Рассмотрим следующий пример. Предположим, Марта, главный исполнительный директор компании, пришла к выводу о том, что дальнейшее сохранение конкурентоспособности в своей отрасли требует серьезного изменения корпоративной культуры компании — от инертной, иерархической, бюрократической структуры до более активной, командно-ориентированной, децентрализованной системы управления. Проанализировав эту задачу, Марта поняла, что для осуществления этих изменений ей необходимо будет активно использовать визионерский подход к лидерству, — подход, который совершенно не соответствует типу личности Марты.

Я не могу изменить направление ветра, но могу настроить свои паруса так, чтобы всегда достигать пункта назначения.

Джимми Дин, актер

Просмотрев еще раз элементы визионерского подхода, описанные в главе 2, Марта укрепилась в мысли, что ей понадобятся все четыре элемента этого подхода.

- Формирование убедительной картины желаемого будущего.
- Непрерывное и последовательное ознакомление сотрудников с перспективами развития компании.
- Создание условий для свободной индивидуальной и коллективной деятельности в рамках реализации видения перспектив развития компании.
- Признание вклада отдельного сотрудника или группы сотрудников в реализацию видения перспектив развития компании.

Однако Марта пришла также к выводу о том, что, учитывая характер изменений (от централизованной, бюрократической структуры до децентрализованной системы управления с передачей части полномочий сотрудникам компании), особенно важными будут третий и четвертый элементы. По существу, эти два элемента представляют собой сердцевину того культурного сдвига, который должен произойти в компании. На протяжении многих лет сотрудников приучали беспрекословно выполнять распоряжения, подчиняться руководству и строго придерживаться многочисленных правил и процедур, установленных в компании: поощрялось именно такое поведение персонала. При переходе к новой корпоративной культуре большое значение будут иметь поддержка и вознаграждение низовой коллективной и индивидуальной инициативы. Таким образом, Марта пришла к выводу о том, что хотя первые два элемента важны и имеют *хронологический* приоритет, действительно решающим для успешного осуществления изменений окажется применение третьего и четвертого элементов.

Вы прочитали описание процесса, который должен выполнить лидер на первом этапе преодоления большого разрыва. Для того чтобы пройти этот путь самостоятельно, воспользуйтесь рекомендациями, приведенными в Инструменте 19.

*Инструмент 19***ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПОДХОДА К ЛИДЕРСТВУ**

Рекомендации. Вернитесь к Инструменту 18 «Определение величины несоответствия». На основании указанных там оценок дайте ответ на вопрос: по какому подходу к лидерству имеет место большое несоответствие (оценка 6 или более)? Запишите этот подход ниже. Если таких подходов больше, чем один, внесите в список все эти подходы.

1. _____
2. _____
3. _____

Далее вернитесь к материалу, изложенному в главе 2, и проанализируйте элементы тех подходов к лидерству, которые вы внесли в список выше. В следующем списке расположите в порядке важности те элементы, которые имеют непосредственное отношение к достижению ваших целей.

Список элементов (в порядке важности), которые необходимо применить

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

И наконец, отметьте звездочкой те элементы, применение которых, по вашему мнению, представляет для вас самую большую проблему.

Первый этап — определение пункта назначения — завершен: вы знаете, применение каких элементов обеспечит повышение эффективности ваших действий как лидера. Теперь вам необходимо выяснить, каким образом вы можете использовать имеющиеся у вас сильные качества, для того чтобы преодолеть несоответствие в соответствующем измерении лидерства.

Сооружение «моста»

Предлагаем вам решить следующую задачу. Во время замены колеса в своем автомобиле мужчина вдруг выпускает из рук четыре гайки, которыми крепится колесо, и они падают в водосток, так что их можно считать безвозвратно утерянными. Проходившая мимо девушка

предлагает мужчине решение, которое позволит ему доехать домой. Каково это решение?

Ответ на этот вопрос выглядит так: необходимо вынуть по одной гайке из трех оставшихся колес. Эта задача, так же как и ее решение, аналогична сложной проблеме, возникающей перед руководителем,

Все мы — странники, совершающие одно путешествие, только у некоторых странников дорожные карты получше.

Нельсон Демилль, писатель

когда ему приходится применять подход к лидерству, для использования которого ему не хватает необходимых сильных качеств. Лучшее решение этой проблемы — «воспользоваться гайками, снятыми с других колес». Другими словами, в таком случае лидер должен по-новому за-действовать свойственные ему сильные

качества в процессе применения тех элементов того или иного подхода к лидерству, которых требует конкретная ситуация. Использование существующих сильных сторон в качестве «рычага» для повышения эффективности лидерства — ключ к преодолению большого несоответствия в измерении лидерства.

Понимание того, как можно по-новому применить существующие сильные качества, требует *латерального мышления*. Эдвард де Боно [1], автор этого термина, определяет латеральное мышление как поиск решения проблем, который сводится к их всестороннему анализу вместо концентрации внимания на одном подходе. Процесс латерального мышления предполагает необходимость проверки предположений и поиска нетривиальных решений. Именно такой нестандартный подход требовался для решения изложенной выше задачи с колесом.

Эдвард де Боно выделяет четыре важных фактора, связанных с латеральным мышлением.

- Распознавание доминирующих идей, которые определенным образом ориентируют восприятие проблемы.
- Поиск новых точек зрения на происходящее.
- Ослабление контроля над мыслительным процессом.
- Использование всех возможностей для того, чтобы поддержать процесс генерирования новых идей. (Этот фактор имеет отношение к тому обстоятельству, что латеральное мышление порождает

маловероятные идеи, которые, как правило, не возникают при нормальном развитии событий.)

В контексте максимального использования существующих сильных качеств эти четыре фактора можно сформулировать следующим образом.

- Определение типичных для вас способов использования имеющихся сильных качеств.
- Поиск новых способов, которые позволили бы задействовать эти же сильные качества в ходе применения элементов другого подхода к лидерству.
- Отказ от своих представлений о «правильном» способе использования этих сильных качеств.
- Использование мозгового штурма и других методов творческого мышления [2] для поиска новых вариантов решения проблемы (не имеет значения, насколько нелепыми или неосуществимыми они кажутся на первый взгляд).

Латеральное мышление требует наличия гибкого склада ума, которым некоторые люди обладают от рождения, однако большинству из нас этому необходимо учиться. Для того чтобы понять, в какой степени вы сами обладаете (или не обладаете) таким мышлением, попытайтесь решить следующие задачи. Ответы приводятся в конце главы.

Пусть вас не смущает, если эти задачи покажутся вам трудными. Для развития латерального мышления требуется практика. Так что давайте этим и займемся.

Задача № 1

У женщины есть два сына, которые родились в одно и то же время, в одном и том же году. Однако они не двойняшки, и не приемные сыновья этой женщины. Как можно объяснить эту ситуацию?

Задача № 2

В комнате без окон три электрические лампочки, выключатели к которым находятся за пределами комнаты. Как определить, какой выключатель какой лампочке соответствует? (Войти в комнату можно только один раз.)

Задача № 3

Если бросить в бутылку небольшую монету и закрыть бутылку пробкой, как достать монету, не вынимая пробки и не разбивая бутылки?

Ниже приведено описание двух сценариев развития событий, которые потребуют от вас латерального мышления в процессе использования своих сильных сторон в качестве «рычага» для повышения эффективности лидерства. Запишите свои ответы на вопросы, поставленные в каждом сценарии, в отведенном для этого месте. Наши предложения изложены в конце главы.

Сценарий № 1

Аманде необходимо применить директивный подход, для того чтобы обуздать одного из трудных работников. В частности, ситуация требует использования следующих элементов этого подхода.

- Выдача четких распоряжений с кратким деловым обоснованием.
- Определение и применение мер ответственности за последствия невыполнения распоряжений.

Вот некоторые из сильных качеств, свойственных Аманде.

- Увлеченность.
- Отзывчивость.
- Солидарность с чувствами других и понимание этих чувств.
- Умение внимательно выслушать собеседника и правильно понять его.
- Тактичность во взаимоотношениях с другими людьми.

Как Аманда могла бы задействовать эти сильные качества в ходе применения необходимых ей элементов директивного подхода?

Сценарий № 1

Сценарий № 2

Джерри необходимо применить следующие элементы коучинга, для того чтобы увеличить лидерский потенциал одного из своих подчиненных.

- Назначение заданий, выходящих за рамки текущих полномочий и способствующих профессиональному росту.
- Обеспечение эффективной обратной связи.

Вот некоторые из сильных качеств, которыми обладает Джерри.

- Умение решать проблемы быстро и без промедления.
- Объективность и систематичность в процессе анализа проблем и ситуаций.
- Способность открыто делиться информацией.
- Умение эффективно классифицировать информацию.
- Наличие большого объема фактической информации, основанной на прошлом опыте.

Как Джерри мог бы задействовать эти сильные качества в ходе применения необходимых ему элементов коучинга?

Сценарий № 2

Теперь, когда вы попрактиковались в латеральном мышлении на примере сильных качеств других людей, пришло время сделать это и применительно к собственным сильным качествам. Если вы считаете, что вам по-прежнему не хватает идей относительно того, как это можно сделать, мы рекомендуем вам прочитать еще раз истории Билла и Дэниела, изложенные в главе 3. Инструмент 20 поможет вам определить, как задействовать свои сильные качества в ходе применения элементов соответствующего измерения лидерства, которых требует ваша конкретная ситуация.

Приступив к выполнению данного этапа процесса «наведения моста», помните, что латеральное мышление — это в большей степени искусство, чем наука. Такое мышление развивается посредством тренировки. По мнению некоторых людей, латеральное мышление работает лучше в ходе обсуждения соответствующей проблемы с кем-то другим, чем в ходе самостоятельных размышлений. Возможно, вам будет полезно попросить консультанта или друга, которому вы доверяете, поучаствовать вместе с вами в выработке нетривиальных идей в процессе работы над формированием латерального мышления в контексте использования имеющихся сильных качеств для повышения эффективности лидерства. Еще одна возможность — воспользоваться услугами коуча, который понимает смысл метода использования сильных сторон в качестве «рычага» для повышения эффективности и поможет вам овладеть навыками латерального мышления. Информацию о бизнес-коучинге и об услугах коучинга можно найти на сайте www.5DLeadership.com*.

Определив, каким образом можно использовать свои сильные стороны для повышения эффективности лидерства, вы соорудили тот самый «мост» над пропастью в соответствующем измерении лидерства. Теперь вам необходимо перейти по этому «мосту» на другую сторону.

* В России соответствующая информация размещена на сайте www.coaching.ru, а также на других сайтах. *Прим. ред.*

Инструмент 20

МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ КАЧЕСТВ**Рекомендации**

1. Перенесите в расположенный ниже раздел список свойственных вам сильных качеств из Инструмента 5.
2. В следующие разделы перенесите из Инструмента 19 список расположенных в порядке важности элементов, которые вам необходимо применить (по одному элементу на один раздел).
3. В столбце А укажите качества, выбранные из списка сильных качеств, которые, по вашему мнению, можно применить в случае каждого элемента.
4. В столбце Б опишите возможные конкретные варианты применения этих сильных качеств.

Качества из сводной таблицы сильных качеств

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____

Элемент:

Столбец А
Сильные качества, применимые
в случае данного элемента

Столбец Б
Возможные варианты применения
этих качеств

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Элемент:

Столбец А
Сильные качества, применимые
в случае данного элемента

Столбец Б
Возможные варианты применения
этих качеств

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Элемент:

Столбец А
Сильные качества, применимые в
случае данного элемента

Столбец Б
Возможные варианты применения
этих качеств

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

SkA.com

Элемент:

Столбец А
Сильные качества, применимые
в случае данного элемента

Столбец Б
Возможные варианты применения
этих качеств

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---

Элемент:

Столбец А
Сильные качества, применимые
в случае данного элемента

Столбец Б
Возможные варианты применения
этих качеств

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---

skA.com

Элемент:

Столбец А

Сильные качества, применимые в случае данного элемента

Столбец Б

Возможные варианты применения этих качеств

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Переход «моста»

Теперь, когда вы определили варианты применения сильных качеств по тем элементам соответствующего подхода к лидерству, которые вам необходимо использовать, пришло время действовать. В процессе практического применения этих сильных качеств помните о следующих важных моментах.

- Ваши первые попытки могут оказаться далеко не идеальными. Тот факт, что вы рассчитываете на соответствующее сильное качество, не означает, что вы сможете искусно применить его, впервые воспользовавшись им в новом контексте. Однако он предполагает, что вы, скорее всего, готовы достаточно быстро овладеть навыками применения этого качества. В этом и состоит преимущество использования сильных качеств вместо преодоления своих слабых сторон.
- Вам нужно будет регулярно оценивать эффективность своих действий. Эта мысль логически вытекает из сказанного выше. Мониторинг эффективности своих действий — это тот способ,

который позволит вам распознавать и преодолевать малейшие препятствия, возникающие в процессе вашего «перехода по мосту». Помните о том, что уровень эффективности определяется результатами ваших действий, а не тем, насколько комфортно вы чувствовали себя во время выполнения этих действий.

- Лучший способ оценить эффективность своих действий — это проанализировать информацию, полученную по каналам обратной связи от людей, которыми вы руководите. Безусловно, вы и сами будете видеть, какое влияние ваши действия оказывают на ситуацию и на вовлеченных в нее сотрудников. Тем не менее получение информации по каналам обратной связи от людей, которые испытывают на себе результаты вашего лидерства, — это самый лучший способ оценки эффективности. Однако он требует доверия и открытости, и если ваши подчиненные до сих пор не слишком вам доверяли, они могут первое время сопротивляться необходимости быть с вами абсолютно откровенными. Неизменно настаивайте, чтобы ваши подчиненные высказывались открыто, цените их искренность и не проявляйте негативных эмоций, если они укажут вам на то, что ваша эффективность далека от идеала.
- Возможно, вам было бы полезно воспользоваться услугами коуча, который поможет вам научиться по-новому использовать свойственные вам сильные качества. Присутствие рядом с вами человека, профессионально подготовленного к тому, чтобы наблюдать за вашими действиями и давать вам толковые советы, может многократно повысить темпы вашего обучения.

Воспользовавшись этими рекомендациями, вы быстро освоите навыки использования свойственных вам сильных сторон в качестве «рычага» повышения эффективности в процессе применения новых для вас подходов к лидерству. В таком случае вы преодолеете разрыв между имеющимися у вас качествами и качествами, необходимыми для эффективного применения этих подходов к лидерству. Теперь вам необходимо принять меры для того, чтобы закрепить достигнутые результаты.

Закрепление достигнутого

Говорят, необходим 21 день, чтобы сформировать новую привычку. И нужен только один миг, чтобы нарушить новую привычку и вернуться к старому образу действий.

Энн Тоунер Фунг, Adao Institute for Change

Как отмечает Энн Тоунер Фунг, легко взяться за старое, особенно в состоянии стресса. Мудрый лидер внимательно отслеживает признаки возврата к старым привычкам и методам мышления. Это требует постоянного контроля своих действий, особенно когда вы пытаетесь освоить новые линии поведения. Кроме того, было бы разумно попросить окружающих следить за вашим поведением и немедленно сообщать вам о попытках возврата к старому. Со временем несвойственные вам раньше линии поведения будут подкреплены новыми нейронными проводящими путями и превратятся в устойчивые привычки. Однако это требует времени и постоянства использования новых принципов поведения. Энн Тоунер Фунг говорит по этому поводу следующее: «Для ... закрепления изменений мы должны принять меры, чтобы положительное подкрепление новой привычки происходило еще долгое время после того, как были осуществлены первоначальные изменения. По существу, мы должны продолжать подкрепление новой привычки до тех пор, пока она не будет представлять собой более легкий, более знакомый и более удобный образ действий по сравнению с прежним» [3].

И снова наставник или профессиональный коуч могут оказать большую помощь в положительном подкреплении новых линий поведения. По существу, коучинг — это неотъемлемая часть наших программ развития навыков лидерства. Наличие рядом с нами человека, который поможет нам придерживаться новой линии поведения, высоко оценит наши успехи и обратит наше внимание на то, что мы снова пытаемся взяться за старое, — все это позволит нам избавиться от массы старых привычек и преодолеть нашу склонность игнорировать собственные ошибки.

Вывод

Заключительная глава — это во многих отношениях самая важная глава данной книги. В ней изложен главный принцип разработанной нами методики развития навыков лидерства: максимально эффективное использование имеющихся сильных качеств в процессе применения подходов к лидерству, наиболее уместных в данном контексте.

В реальном мире проблема эффективного лидерства стоит в высшей степени остро. Мы попытались представить вам как можно более практичные инструменты решения этой проблемы и четко обрисовать возможности их применения. Надеемся, что уровень вашей мотивации достаточно высок для того, чтобы превратить намерение в действие. В эпилоге представлено описание процесса и инструмента составления конкретных планов практического применения полученных вами знаний.

Ответы к задачам на латеральное мышление

Задача № 1

Это два ребенка из тройни (четверни и т. д.).

Задача № 2

Включите первый выключатель, оставьте его включенным на протяжении минуты, затем выключите его. После этого включите второй выключатель и войдите в комнату. Второй выключатель соответствует горячей лампочке, первый — теплой лампочке, а третий — холодной.

Задача № 3

Затолкайте пробку в бутылку, переверните ее и вытряхните монету.

Наши решения к сценариям максимально эффективного использования сильных качеств

Решение к сценарию № 1

Сильные качества Аманды могут хорошо послужить ей во время первой встречи со своим сотрудником, в ходе которой она намеревается

обсудить с ним его поведение, которое создает проблемы. Чувствительность Аманды к эмоциям других людей позволит ей распознать заранее, как этот сотрудник отреагирует на «ультиматум». Она может использовать эту информацию для того, чтобы подготовиться к разговору и подумать, как сформулировать проблему таким образом, чтобы свести к минимуму сопротивление сотрудника. Сердечность и такт Аманды помогут ей придать фразе «либо вы станете вести себя надлежащим образом, либо будете уволены» более удобоваримую форму. Аманда может воспользоваться своим умением выслушать собеседника, для того чтобы удостовериться, что сотрудник услышал ее и все понял правильно. Увлеченность Аманды — это ценное качество, с помощью которого она может доходчиво объяснить трудному сотруднику экономическую целесообразность именно такого поведения, которого она от него требует, а также донести до него важность ее просьб подчиниться этим требованиям.

Если вдруг у Аманды возникнет необходимость призвать к дисциплине одного из подчиненных, ее сердечность, такт и понимание чувств других людей помогут ей построить беседу с этим сотрудником таким образом, чтобы свести к минимуму (хотя и не исключить полностью) резко негативную эмоциональную реакцию на требование о недопустимости подобного поведения.

Решение к сценарию № 2

Джерри может эффективно задействовать свои сильные качества в процессе коучинга. Безусловно, он может использовать свое умение классифицировать информацию, для того чтобы точно определить требования той руководящей роли, для которой он готовит своего подчиненного. Кроме того, умение Джерри выполнять объективный и систематический анализ очень пригодится ему в процессе оценки свойственных его подчиненному сильных и слабых сторон в контексте той руководящей работы, которую ему предстоит выполнять. Совокупность этих сильных качеств позволит Джерри определить состав тех заданий, выполнение которых поможет его подчиненному освоить новые для него навыки лидерства.

Склонность Джерри быстро и без отлагательств браться за решение возникающих проблем в сочетании с его аналитическими способностями

и непредвзятостью позволит ему доводить до сведения подчиненного конкретную, точную, объективную информацию, которая поможет ему понять, что он делает достаточно хорошо, а что ему необходимо улучшить. По мере дальнейшей реализации процесса коучинга наличие большого объема фактической информации, основанной на прошлом опыте, поможет Джерри приводить конкретные примеры, иллюстрирующие успехи, которые делает его подчиненный.

Эпилог

О человеке судят не по словам, а по делам

Хороший план — как дорожная карта: он показывает пункт назначения и, как правило, лучшую дорогу, по которой туда можно добраться.

Стэнли Джэдд, писатель

В процессе изложения материала в данной книге мы предоставили вам возможность осваивать предложенные нами концепции посредством выполнения различных заданий. Теперь нам остается только помочь вам составить исчерпывающий план действий по развитию навыков лидерства.

Инструмент 21 поможет вам составить личный план. Перед заполнением таблицы вам, возможно, понадобится еще раз просмотреть содержание книги, отмечая при этом ее ключевые моменты, выполняя упражнения, которые вы проигнорировали в свое время, а также выделяя для себя те действия, которые вам необходимо предпринять. Для того чтобы процесс развития навыков лидерства был эффективным, очень важно сделать все это сразу же после прочтения книги, когда полученные знания еще свежи в вашей памяти.

МОЙ ЛИЧНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ ЛИДЕРСТВА

Рекомендации. В отведенном ниже месте запишите основные идеи о развитии навыков лидерства, которые вы усвоили во время прочтения данной книги, а также основные действия, которые вам необходимо предпринять, и этапы выполнения этих действий.

Основные представления о лидерстве, которые я получил

Действия по развитию навыков лидерства, которые мне необходимо выполнить

Этапы выполнения действий	Выполнить до	Состояние выполнения (да/нет)
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Вывод

Последний совет: вы можете включить в личный план развития навыков лидерства обязательство обучить кого-то другого этим навыкам. Ничто так не помогает нам вникнуть в изучаемый вопрос, как необходимость объяснить его другому человеку. Мы рекомендуем вам часто обращаться к данной книге как к руководству по непрерывному развитию навыков лидерства. Мы были бы рады получить от вас письмо, если у вас есть вопросы или комментарии по поводу материала, изложенного в книге или если вы хотите поделиться примерами того, как представленные в книге идеи помогли вам повысить эффективность лидерства.

От авторов

На обложке книги указаны только наши имена, однако в действительности к осуществлению этого проекта причастны многие люди. Мы хотим публично поблагодарить их. Нет слов, которыми можно было бы выразить всю глубину нашей признательности и благодарности всем этим людям, однако мы все же хотим отдать должное той помощи, которую они оказали нам в процессе написания этой книги.

Дэбби Эллис как настоящий друг подбадривала нас, вселяла энтузиазм и потратила много своего личного времени на то, чтобы прочитать несколько вариантов рукописи, давая нам ценнейшие советы как редактор и лингвист.

Эллен Самиек выражает особую благодарность своему мужу, Берни Шмидту, который всячески поддерживал ее, вселяя веру в ценность проекта и в нашу способность осуществить его. Его глубокое понимание некоторых ключевых фрагментов книги существенно улучшило ее окончательный вариант.

Кэрол Камерон не только предложила включить в книгу собственную историю, но и продемонстрировала неизменный интерес к нашей работе, оказывая всестороннюю поддержку.

Роберт Аллен и его коллега, Дэнис Майклс, предоставили очень важную информацию и давали мудрые советы в процессе превращения только что родившейся идеи в опубликованную книгу. Трудно переоценить роль их компетентности в таких вопросах, как продвижение проекта, поиск издателя, написание рукописи и маркетинг готовой книги.

На протяжении всего срока реализации проекта нам было очень приятно работать с коллективом издательства Davies-Black. Конни Колбек, главный рецензент, поддержала проект и предоставила ряд ценных советов на ранних этапах его реализации. Джилл Андерсон-Уилсон, главный редактор, вместе с членами своей команды использовала все свое редакторское и писательское мастерство для того, чтобы отточить текст и придать ему профессиональный вид. Лора

Симондз, директор по маркетингу и сбыту, со всей своей энергией, энтузиазмом, остроумием и проницательностью занималась выводом книги в большой мир. Мы благодарим всех этих людей, а также весь коллектив издательства Davies-Black.

Наши многочисленные друзья, члены семей и клиенты демонстрировали свой интерес и поддержку, а также подбадривали нас на протяжении всего периода написания книги. Мы благодарим их всех.

И наконец, мы выражаем нашу благодарность персоналу Coffee Tree Roastery, которое мы превратили в неофициальную «штаб-квартиру» проекта. Их кофе, вкусные блюда и сама обстановка — все это обеспечило идеальные условия, в которых прошли многие часы мозгового штурма, дискуссий и собственно написания книги.

Примечание авторов: в книге приведены реальные истории из практики наших клиентов, однако в некоторых случаях имена участников и названия компаний были изменены или опущены для обеспечения анонимности. Кроме того, с целью сохранения конфиденциальности информации были изменены определенные подробности.

Библиография

Введение

1. Newsweek, 2003.
2. Gibbs N. Person of the Year / Time. — 2001 — December 31. — P. 158 (28).
3. Из предвыборной брошюры Джимми Картера «For American's third century, why not our best?», 1976 г.
4. Greenstein F. The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton. — New York: Free Press, 2000. — P. 128–129.
5. Wilkins R. Carter's «Crisis Confidence» Speech. По материалам The American Experience, PBS (Public Broadcasting Service, Государственная служба телевидения США).
6. Из интервью с профессором Дугласом Бринкли / Talking History. — 1998. — November 19. www.albany.edu/talkinghistory/arch98july-december.html.
7. Morrell M., Capparrell S. Shackleton's Way: Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer. — New York: Penguin Putnam, 2001. — P. 61.
8. Ibid. — P. 56.
9. Alexander C. The Endurance: Shackleton's Legendary Antarctic Expedition. — New York: Alfred A. Knopf. — P. 56.
10. Morrell M., Capparrell S. Shackleton's Way. — P. 133.
11. Alexander C. The Endurance. — P. 93.
12. Ibid.— P. 119.
13. Ibid.

Глава 1

1. В нашем определении подразумевается, что существуют различия между руководством и лидерством. Оба эти аспекта управления в равной степени необходимы для успешной деятельности

- организации. В приложении Б содержится исчерпывающее описание различий между руководством и лидерством.
2. «More than a Motorcycle»: The Leadership Journey at Harley-Davidson. Из беседы с Ричардом Тирлинком и Ли Озли / HBS Working Knowledge. — 2000. — September 5. www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=1677&t=leadership.
 3. Senge P. Communities of Leaders and Learners. — Harvard Business Review. 1997. — September–October — P. 30.
 4. «More than a Motorcycle».
 5. Carlzon J. Moments of Truth. — New York: Harper Perennial, 1987. — P. 27.
 6. Ibid.— P. 18.
 7. Ibid.
 8. Teerlink R. Harley's Leadership U-Turn / Harvard Business Review. — 2000— July–August — Product #R00411. — P. 5.
 9. Ibid.
 10. Ibid.
 11. Ibid.
 12. АбрашOFF М. Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США. — СПб.: «Питер», 2004. — 192 стр.
 13. Labarre P. The Agenda — Grassroots Leadership / Fast Company. — April 1999. — Issue 23. — P. 114.
 14. Abrashoff M. Retention Through Redemption. www.grassrootsleadership.com.
 15. Ibid.
 16. Из статьи Labarre P. The Agenda — Grassroots Leadership.
 17. Abrashoff M. Retention Through Redemption / Harvard Business Review. — February 2001. — Product #R0102L. — P. 6.

Глава 2

1. Collins J., Porras J. Organizational Vision and Visionary Organizations / California Management Review. — Fall 1991. — P. 34.
2. Jensen P. Coaching for High Performance. — Rockwood, Ont.: Performance Coaching, 2000 (аудиопрограмма).

3. Из декларации о видении компании Giro Sports Design, из статьи Коллинза Дж. и Порраса Дж. «Organizational Vision and Visionary Organizations».
4. Bennis W., Goldsmith J. Learning to Lead. — Cambridge, Mass.: Perseus Books, 1997. — P. 100.
5. Коттер Дж. Впереди перемен. — М.: «Олимп-Бизнес», 2007. — 256 стр.
6. В ходе исследования, проведенного недавно Институтом Гэллапа, было выделено двенадцать самых важных факторов, которые обеспечивают полную заинтересованность работников в успехе компании. Четвертый пункт в этом списке гласит: «За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошо выполненную работу». Этот вывод (стремление рядовых работников получить искреннее признание своих заслуг) согласуется с выводами других исследований по вопросу мотивации работников, проведенных за несколько последних десятилетий. Однако в ходе исследования, проведенного недавно Институтом Гэллапа, удалось определить, как часто необходимо выражать такое признание. Как оказалось, у большинства работников есть потребность в таком признании хотя бы один раз в неделю. Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М. : МЦНМО, 2005. — 328 стр.
7. К числу идей, которые в свое время были признаны бредовыми, относится добыча нефти из скважин, телефонная связь, теория о микробах Луи Пастера, использование самолетов в военных целях, звуковое кино, кварцевые часы, осуществляемая Federal Express доставка за одну ночь и домашние компьютеры.
8. Lagace M. Lou Gerstner Discusses Changing the Culture at IBM / HBS Working Knowledge. — December 9. — 2002.
9. Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М. : МЦНМО, 2005.
10. Там же.
11. Coleman D. Leadership That Gets Results / Harvard Business Review. —2000. — March–April — P. 83.
12. Было бы неправильно думать, что мы не ценим такие методы формирования команды. Во многих случаях они позволяют членам

коллектива весело провести вместе время, освободиться на какой-то период от офисной рутины и побывать в обстановке, где можно немного расслабиться. Специальные мероприятия по формированию дополняют усилия, направленные на команды позитивных взаимоотношений в коллективе. Однако эти мероприятия не могут заменить самого процесса построения таких взаимоотношений.

Глава 3

1. Olivero G., Bane D., Kopelman R. Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency / *Public Personnel Management Journal*. — 1997. — P. 26(4), 461–470.
2. Перечень других исследований, по результатам которых были сделаны такие же выводы, можно найти в статье: Talkington A., Voss L., Wise P. The Case for Executive Coaching / *Chemistry Business*. — 2002. — November.
3. Идеи, изложенные в данном абзаце, в значительной степени основаны на первой главе книги Roney J. A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theatres of the Brain. — New York: Knopf Publishing, 2002. — P. 14–47.
4. Обращая особое внимание на «пластичность» разума (его способность адаптироваться к окружающей среде), Джон Рейти, тем не менее, признает, что эта пластичность существенно ограничена и что создание новых нервных связей в мозге взрослого человека требует огромных усилий и большого количества времени.
5. Buckingham M., Clifton D. Now, Discover Your Strengths. — New York: Free Press, 2001. — P. 59.
6. Feldman D., Katzir T. Natural Talents: An Argument for the Extremes / *Behavioral and Brain Sciences*. — 1998. — P. 21(3), 4141.
7. Gagne F. A Differentiated Model of Giftedness and Talent / *Gifted*. — 1997 — July. — P. 15–16.
8. Feldman D., Katzir T. Natural Talents. — P. 414.

Глава 6

1. Malone M. DEC's Final Demise. — *Forbes.com*. — 2001. — Jan. 19. www.forbes.com/columnists/2001/19/0915malone.html.

2. В отчете было недвусмысленно сказано: «Ввиду этих фактов мы считаем запрошенную мистером Хаббардом цену за этот патент в размере 100 тыс. долл. в высшей мере необоснованной, поскольку данное устройство, по существу, бесполезно для нас. Мы не рекомендуем делать эту покупку». Цитата взята из Von Alven W. Bill's 200-year Condensed History of Telecommunication. www.cclab.com/billhist.htm.
3. Представленный здесь анализ когнитивных процессов, связанных с восприятием окружающего мира, а также использование терминов noticing («наблюдение») и sense-making («смыслообразование»), основано на следующих источниках: Starbuck W., Milliken F. Executive Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense; Hambrick D. (Ed.) The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers. — Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988. — P. 35–65.
4. Starbuck W., Milliken F. Executive Perceptual Filters. — P. 39.
5. Barker J. The Business of Paradigms. — Burnsville, Minn.: Chart-House International Learning Corp., 1989. (Видеофильм).
6. Byrne J. CEO Disease / Business Week. — 1991 — April. — P. 52–59.
7. Sherlock J. Learning at the Top / Journal of Association Leadership. — Summer 2003. — P. 53–54.
8. Collins J. Jim Collins Speaks the Truth / Journal of Association Leadership. — Summer 2003. — P. 40.
9. Ibid.
10. Starbuck W., Milliken F. Executive Perceptual Filters. — P. 48.

Глава 7

1. Ministry of Economic Development and Trade, Government of Ontario. The Grows Builder's Report: Ontario's Fastest Growing Firms Share Their Insights. — Toronto, 2000. — P. 35.
2. См., например, Mergers and Managers Don't Mix / Management Centre Europe. — Winter 1988. www.nce.be/knowledge/159/37.
3. Мы не считаем, что все технические специалисты имеют проблемы в плане общения с другими членами общества. Однако наш опыт свидетельствует о том, что существует непосредственная связь между увеличением интереса к технологиям и снижением

интереса к социальной жизни и потерей навыков взаимодействия с окружающими. Многие люди представляют собой исключение из этого правила, однако в компаниях с высокой концентрацией профессионалов, с которыми мы работали, как правило, наблюдался недостаток необходимых навыков общения у специалистов узкого профиля.

4. Было бы неправильно слишком активно использовать аналогии между гражданской войной и бизнес-контекстом, в котором имеет место длительное противостояние между враждующими лагерями. Настоящая война — это боль, ужас и разрушения, что не свойственно конфликтам, возникающим на рабочем месте. Безусловно, используя эту аналогию, мы ни в коем случае не приуменьшаем всего ужаса реальной войны.

Глава 8

1. Если ваша оценка свидетельствует о том, что в вашем случае имеет место небольшое несоответствие по соответствующему измерению лидерства, которое в главе 5 вы определили как не соответствующее вашим естественным наклонностям, мы советуем вам еще раз прочитать описание принципов этой грани лидерства, представленное в главе 2, а затем снова оценить величину несоответствия так, как это предлагается в начале данной главы. Если повторная оценка снова указывает на то, что имеет место небольшое несоответствие, это означает, что упомянутый подход к лидерству соответствует вашим естественным наклонностям.

Глава 9

1. Де Боно Э. Латеральное мышление. — Попурри, 2005.
2. Прекрасный источник советов относительно того, как можно поупражняться в творческом мышлении, — книга Von Oech R. *A Whack on the Side of the Head*. — New York: MJF Books, 1998.
3. Fung A. *Reinforcing Change*. — Adao Institute for Change. www.adao.ca/docs/Reinforcing%20change.pdf.

Приложение А

Широкое распространение директивного стиля лидерства

Почему многие лидеры зачастую полностью полагаются на директивный подход к лидерству?

Существуют две конкретные причины, объясняющие этот факт. Первая причина заключается в том, что директивный подход к лидерству — это естественный, если не сказать неизбежный, результат применения двух ментальных моделей (военной и механистической) к формированию организационной структуры компаний.

До недавнего времени организационная структура компаний точно повторяла военную иерархическую структуру. Многие фирмы до сих пор строят свою работу по военному принципу. В деловых переговорах и официальных сообщениях по-прежнему широко используются военные метафоры, термины и жаргон. Деловой язык изобилует такими фразами, как «командующий компанией», «мои полководцы», «выиграть войну», «захватить плацдарм». Книги по бизнесу, описывающие успехи военных лидеров, неизменно популярны среди читателей. Один из последних примеров — книга Кеннета Алларда «Бизнес как война» (*Business as War: Battling for Competitive Advantage*). Кеннет Аллард — отставной армейский полковник, известный военный аналитик и комментатор по вопросам международной безопасности. В этой книге, в главе «Формирование характера лидера», даются десять уроков военного стиля лидерства, один из которых сформулирован таким образом: «Отдача команд и осуществление контроля над их выполнением — это хорошо; осуществление самоконтроля — это еще лучше». Современные бизнес-лидеры очень часто перенимают и копируют военный стиль, вне зависимости от того, кто является автором соответствующей модели лидерства, — будь то Кеннет Аллард, Сунь-цзы (китайский военный гений) или генерал Колин Пауэлл. Поскольку директивное управление — это стандартный подход к лидерству,

используемый в вооруженных силах (хотя даже там он претерпевает определенные изменения, — см. историю о Майкле Абрашоффе в главе 2), многим бизнес-лидерам кажется вполне естественным применение этого подхода в качестве основного, если не единственного, стиля лидерства в бизнесе.

Механистическая модель — это вторая широко распространенная модель формирования организационной структуры компаний. Механистическое понимание организационной структуры компании и динамики ее развития привело к тому, что многие руководители высшего и среднего звена пытаются контролировать, регулировать и прогнозировать все аспекты деятельности компании, в том числе ее персонала. Отдельные работники во многих случаях воспринимаются как взаимозаменяемые части сложного механизма. Эмоции и переживания рассматриваются в таких компаниях как деструктивные факторы, мешающие плавному протеканию рабочего процесса. Основное внимание уделяется организации работы, а не мотивации и стимулированию сотрудников работать с максимальной отдачей. Реальное участие сотрудника в делах компании обычно расценивается как слишком рискованное предложение или как «эмоциональный бред», не имеющий никакого отношения к итоговым показателям деятельности компании. Единственно допустимым поведением для рядового работника считается беспрекословное выполнение им указаний руководителя. Такие предположения, убеждения и методы работы самым естественным образом вытекают из восприятия организационной структуры компании как некоего механизма и вполне соответствуют командно-контролирующему стилю лидерства.

Эти две модели формирования организационной структуры компаний (военная и механистическая) дополняют и усиливают друг друга, а их распространенность в деловом мире привела к широкому использованию директивного управления в качестве приоритетного подхода к лидерству. Большинство современных руководителей высшего звена воспитаны на этих ментальных моделях, которые глубоко укоренились в их сознании. В результате многие из них склонны полагаться в значительной мере именно на директивное управление — даже если им известны другие, более эффективные подходы к лидерству. Это первая причина широкого распространения командно-контролирующего стиля лидерства.

Вторая причина заключается в притягательности директивного подхода к лидерству. Объясняется это достаточно просто: по сравнению с другими методами такой стиль руководства кажется более простым, и предоставляет больше возможностей для того, чтобы потешить свое эго. Как правило, раздавая указания своим помощникам, вместо того чтобы положиться на их самостоятельность, лидер испытывает чувство безопасности и собственной значимости. Игнорирование сложного мира эмоций и взаимоотношений может показаться заманчивым, особенно если вы не привыкли иметь дело с эмоциями на работе и относитесь к чувствам сотрудников как к фактору, не имеющему никакого отношения к их трудовым обязанностям. Самостоятельное принятие ключевых решений вместо обеспечения консенсуса — это, безусловно, более быстрый способ, который к тому же гарантирует преобладание именно ваших приоритетов и предпочтений. Помимо всего прочего, убежденность в том, что вы можете контролировать факторы, которые считаете значимыми для достижения успеха, придает вам еще больше веса. В этом и состоит притягательность директивного подхода — второй мощный фактор, определяющий его широкое распространение.

Приложение Б

Различия между руководством и лидерством

В последнее время вопрос различий между руководством и лидерством обсуждается достаточно широко, однако во многих случаях эту проблему по-прежнему либо понимают неправильно, либо полностью игнорируют. Кроме того, многие дискуссии на эту тему тяготеют к недооценке важности руководства, как будто руководство — не настолько сложная задача, как лидерство. На основании своего опыта мы пришли к выводу о том, что самые эффективные руководители высшего, среднего и низшего звена с равной степенью мастерства владеют как навыками руководства, так и навыками лидерства. Обеспечение долгосрочного успеха требует и того, и другого. И все же многие руководители имеют больший опыт руководства, чем лидерства. В результате они получают гораздо более скромные результаты по сравнению с теми, которые могли бы получить, используя на своих должностях как навыки руководства, так и навыки лидерства.

В представленной ниже таблице отображены некоторые различия между руководством и лидерством. Вы увидите, что и руководство, и лидерство — это, в первую очередь, действия, а не должности; функции, а не звания. Каким бы ни был формальный статус руководителя, эффективность его деятельности зависит от того, в какой степени он владеет навыками руководства и лидерства.

	Руководство	Лидерство
Фокус	Процессы и процедуры	Люди и возможности
Цель	Результативность — умение делать вещи правильно	Эффективность — умение делать правильные вещи
Приоритет	Максимальное увеличение результативности существующих систем и процессов	Претворение в жизнь видения будущего

Временная ориентация	Прошлое, настоящее и ближайшее будущее	Настоящее, ближайшее будущее и отдаленное будущее
Руководитель полагается главным образом на:	Планирование Мониторинг Координацию	Формирование отношений Моделирование Стимулирование
Сотрудники рассматриваются как:	Ресурс, который должен быть привлечен для выполнения текущих задач и удовлетворения текущих потребностей бизнеса	Ресурс, который должен быть сформирован для реализации будущих возможностей развития бизнеса
Ожидаемая реакция сотрудников	Безоговорочное соблюдение стандартов и выполнение процедур, принятых в компании	Искренняя приверженность делам и ценностям компании
Отношение руководителя к существующему положению вещей	Принимает и улучшает существующее положение вещей для достижения поставленных целей	Ставит под сомнение и изменяет существующее положение вещей, чтобы привести его в соответствие с миссией компании и видением ее будущего
Стиль общения	Объективный Рациональный Обстоятельный Информативный Транзакционный	Вдохновляющий Интуитивный Визионерский Аргументирующий Трансформационный
Руководитель определяет успех как:	Соблюдение стандартов и завершение работы в срок Поддержание существующего уровня качества Спокойное протекание процессов	Приверженность миссии и ценностям компании Инновации, позволяющие повысить уровень качества Поиск новых способов реализации видения
Основные методы работы	Планирование Организация работ Контроль над выполнением работ Делегирование полномочий Нормирование труда	Директивное управление Видение перспектив Вовлечение сотрудников Формирование отношений Коучинг

Приложение В

Рекомендованные формальные методики оценки лидерских качеств

Все четыре методики, краткое описание которых представлено ниже, — это в высшей степени эффективные инструменты оценки личностных характеристик. Выберите для себя те из них, которые, по вашему мнению, наиболее уместны в вашем случае.

Опросник Майерс-Бриггс (МВТИ*)

Опросник Майерс-Бриггс* — это наиболее широко используемая методика определения типов личности, разработанная Катариной Бриггс и ее дочерью Изабель Майерс-Бриггс на базе работ Карла Юнга, швейцарского психиатра начала двадцатого столетия. Методика МВТИ® позволяет отнести тип личности индивида к одному из шестнадцати психологических типов в зависимости от состава ментальных процессов, которым индивид отдает предпочтение. Знание своего психологического типа позволит вам определить, какие аспекты лидерства могут представлять ценность именно для вас. В опроснике, в частности, есть такие позиции:

- основные принципы лидерства, которым вы отдаете предпочтение;
- метод решения проблем, которому вы отдаете предпочтение;
- ваши способы проявления творческих способностей в качестве лидера;
- ваш естественный вклад в работу руководящего состава организации;

* Известен также как «Индикатор типов личности Майерс-Бриггс» («Myers-Briggs Type Indicator®», МВТИ®). *Прим. перев.*

- аспекты лидерства, вызывающие у вас стресс, и «противоядие» от них;
- методы обучения, которым вы отдаете предпочтение;
- основное направление развития навыков лидерства.

Опросник FIRO-B*

Опросник FIRO-B® позволяет оценить, как ваши личные потребности влияют на ваше взаимодействие с другими людьми в качестве лидера. Эта методика основана на предположении о том, что характер взаимодействия между людьми определяется тремя факторами:

- **включение** — потребность человека в поддержании контактов с другими людьми;
- **контроль** — потребность человека в демонстрации власти или влияния в процессе принятия решений, а также в том, чтобы оказывать воздействие на других людей и убеждать их в собственной правоте;
- **привязанность** — потребность человека в эмоциональной близости с другими людьми.

Каждый из этих факторов оценивается по двум направлениям: степень, в которой вы стремитесь придерживаться определенной линии поведения с подчиненными, и степень ваших ожиданий в отношении соблюдения подчиненными тех же правил поведения.

Определив свою модель взаимодействия с окружающими, вы сможете постичь несколько важных аспектов лидерства, в частности:

- вашу модель удовлетворения потребности во включении, контроле и привязанности;
- роли, которые вы предпочитаете взять на себя в рамках своей организации;
- ваши ожидания относительно поведения других лидеров;
- предпочтительный для вас уровень власти и влияния;

- аспект взаимодействия с другими людьми (включение, контроль, привязанность), который выдвинется на первый план, когда вы возьмете на себя роль лидера.

Существуют также инструменты, которые позволяют связать воедино результаты тестов MBTI и FIRO-B.

Тест на определение коэффициента эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она*

В последние годы все большее распространение получает концепция эмоционального интеллекта как модель, объясняющая, кто добивается успеха в жизни и почему. Тесты на определение коэффициента эмоционального интеллекта позволяют установить, в какой степени вы способны контролировать свои эмоции и эмоции других людей. Эмоциональный интеллект получает все большее признание (по сравнению с ментальным интеллектом и технической грамотностью) как фактор, определяющий успех и превосходство в работе, в особенности — для лидеров. В частности, в работах Дэниела Гоулмана содержится описание исследований в этой области, результатами которых могут воспользоваться лидеры.

Существует несколько методик, позволяющих определить коэффициент эмоционального интеллекта. Исходная методика (методика, которая прошла всестороннюю проверку) — это тест на определение коэффициента эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она*. Эта методика позволяет изучить ваши сильные качества по пяти направлениям.

- **Внутриличностный эмоциональный интеллект** — забота о своих интересах, эмоциональное самосознание, уверенность в себе, независимость и самореализация.
- **Межличностный эмоциональный интеллект** — способность к сопереживанию, социальная ответственность, межличностные взаимоотношения.

* Bar-On Emotional Quotient Inventory®, EQ-i®; широкое распространение получило сокращенное название этой методики — «опросник EQ-i». — *Примеч. пер.*

- **Адаптивность** — оценка реальной ситуации, гибкость, решение проблем.
- **Управление стрессом** — терпимость к стрессу и контроль импульсивности.
- **Общее настроение** — оптимизм и счастье.

Существует множество вариантов применения этих аспектов эмоционального интеллекта для повышения эффективности лидерства. Предположим, лидеру свойственно такое качество, как педантичность. То, как именно он будет использовать это качество, зависит от его общего уровня оптимизма или пессимизма. Пессимистично настроенный лидер использует свою педантичность для того, чтобы постоянно проверять действия своих подчиненных, предполагая, что без такого вмешательства в детали вот-вот все пойдет не так, как надо. Оптимистично настроенный лидер использует свою педантичность для разработки детальных планов реализации смелого видения будущего.

Круговой профиль лидерства

Круговой профиль лидерства (The Leadership Circle Profile — TLCP) — это методика оценки эффективности лидерства посредством круговой обратной связи. Оценка эффективности осуществляется по двум областям лидерства.

- **Творческие компетенции** — позитивные аспекты лидерства, в частности: ваше умение достигать результатов, пробуждать лучшее в других людях, направлять коллектив на реализацию видения, повышать свой уровень развития, демонстрировать целостность и смелость, а также совершенствовать организационную систему.
- **Реактивные наклонности** — негативные аспекты лидерства, когда лидер ставит осторожность выше получения результатов, самосохранение выше продуктивной деятельности, агрессивные действия выше формирования атмосферы согласия. При таком самоограничивающем стиле лидерства делается излишний акцент на одобрении со стороны окружающих, защите собственных

интересов и на получении результатов посредством тактики тотального контроля.

Методика TLCP подразумевает необходимость исследования внутренних установок (убеждений), которые влияют на поведение лидера в обеих областях. Это позволяет лидеру понять, каким образом его внутренний мир проявляется в виде эффективного или неэффективного стиля лидерства. В конечном итоге эта методика углубляет знания лидера о своем внутреннем мире, который оказывает влияние на внешние аспекты его поведения.

Результаты, полученные методом TLCP, отображаются в виде эффективной структурной схемы, в отличие от других методов, которые обеспечивают только возможность получения упорядоченного рейтинга лидерских качеств. Круговая диаграмма лидерских качеств составлена на базе лучших моделей развития взрослого человека. По этой диаграмме можно определить и успехи лидера, и скрытые факторы мотивации, которые определяют как удачный, так и неудачный образ действий.

Два предостережения относительно применения перечисленных методик

Во-первых, в описанных выше методиках нет ничего такого, что делало бы их непогрешимыми. Все без исключения инструменты самостоятельной оценки собственных качеств, независимо от того, насколько хорошо они разработаны или насколько тщательно проверены, характеризуются тем, что их результаты отображают только те данные, которые предоставили вы сами. Ваши ответы на вопросы, указанные в анкетах, — это отображение вашего текущего уровня самосознания. Однако, как уже было сказано в данной книге, существует много аспектов нашего «я», о которых мы ничего не знаем. Выбирая тот или иной ответ, вы на самом деле можете сообщить о себе то, что вам не свойственно. Приведенные здесь методы оценки лидерских качеств не способны определить, действительно ли ваш ответ соответствует вашим реальным качествам. Эти методы позволяют оценить только последствия поведения, описанного в анкете. Относитесь к результатам применения любого метода самостоятельной

оценки собственных качеств как к информации к размышлению, а не как к абсолютной истине.

Во-вторых, вам необходимо найти человека, который сможет квалифицированно проконтролировать применение той или иной методики и интерпретировать результаты. Будьте осмотрительны в своем выборе. Множество людей имеют сертификаты на применение этих методик, но это совсем не означает, что они умеют квалифицированно интерпретировать результаты и даже что они разбираются в теоретических основах этих методик. Кроме того, хороший фасилитатор проведет вас по всему процессу самооценки и поможет вам разобраться в ее результатах. Остерегайтесь тех, кто просто объявляет вам эти результаты, не побуждая вас к самостоятельному их осмыслению. Если вы хотите получить совет относительно того, с кем мы рекомендуем вам связаться для осуществления контроля над применением перечисленных выше методик и для интерпретации полученных результатов, свяжитесь с нами по адресу info@5DLeadership.com*

В заключение данного краткого описания формальных методик оценки лидерских качеств мы еще раз обращаем ваше внимание на важность привлечения квалифицированных специалистов, которые взяли бы на себя руководство процессом самооценки и интерпретации результатов. Максимальное использование возможностей, возникающих благодаря применению этих методик самооценки, стоит времени, потраченного на поиск хорошего фасилитатора.

* В России соответствующую информацию можно найти на сайте www.coaching.ru, а также на других сайтах. *Прим. ред.*