

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	11
<b>ЧАСТЬ I / ВВЕДЕНИЕ</b>	
1 / ЛИДЕРСКОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ .....	14
2 / РОМБИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	24
3 / УРОВНИ ЛИДЕРСТВА .....	41
<b>ЧАСТЬ II / СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ</b>	
4 / МЕНЯЮЩИЙСЯ КОНТЕКСТ ЛИДЕРСТВА .....	53
5 / СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ .....	76
6 / ЛИДЕРСТВО В ЭТИЧЕСКОМ РАКУРСЕ .....	104
7 / ИННОВАЦИИ И ЛИДЕРСТВО ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ .....	124
8 / УСТАВ: ДЛЯ СЕБЯ, ДЛЯ ГРУППЫ, ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	136
<b>ЧАСТЬ III / ЛИДЕР И ЛИЧНОСТЬ</b>	
9 / ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ С СЕБЯ .....	156
10 / КУРС МОЛОДОГО ЛИДЕРА: ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЕДУТ СЕБЯ ТАК, А НЕ ИНАЧЕ .....	165
11 / РЭП-МОДЕЛЬ .....	182
12 / ЛИДЕРСТВО И ИНТЕЛЛЕКТ .....	201
13 / РЕЗОНАНС, ЛИДЕРСТВО И СМЫСЛ ЖИЗНИ .....	217
14 / ЛИДЕР МИРОВОГО УРОВНЯ .....	241
<b>ЧАСТЬ IV / РУКОВОДИТЬ ЛЮДЬМИ</b>	
15 / ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО: РУКОВОДСТВО ЛЮДЬМИ .....	253
16 / ИСТОРИЧЕСКАЯ СИЛА И СОВРЕМЕННАЯ ПРИТЯГАТЕЛЬНОСТЬ ЛИДЕРСТВА ПЕРВОГО УРОВНЯ .....	269
17 / ТРУДНОСТИ ЛИДЕРСТВА ВТОРОГО УРОВНЯ .....	278
18 / ЦЕЛЬ И ВОЗДЕЙСТВИЕ ЛИДЕРСТВА ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ .....	290
19 / ШЕСТЬ ШАГОВ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ .....	302
20 / ЯЗЫК ЛИДЕРСТВА .....	326
21 / ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ .....	339

## **ЧАСТЬ V / ЛИДЕРЫ КАК ОРГАНИЗАТОРЫ**

22 / ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ . . . . .	363
23 / СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ . . . . .	384
24 / УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ . . . . .	396

## **ЧАСТЬ VI / ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

25 / ИТОГИ. . . . .	419
---------------------	-----

## **ЧАСТЬ VII / РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ И УПРАЖНЕНИЯ**

26 / РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ЛИДЕРСТВА ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ . . . . .	431
--	-----

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА. . . . .	492
---------------------------	-----

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ О ЛИДЕРСТВЕ, УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ . . . . .	516
--	-----

*Русскоязычное издание книги  
посвящается Михаилу Кулиничу*

*Книга посвящена Бобу Джонсону, бывшему генеральному директору Honeywell Aerospace и Dubai Aerospace Enterprises и бывшему президенту Ассоциации производителей аэрокосмической отрасли. Боба отличает неугасимая страсть к жизни и практически безграничная энергия. Он воплощает собой яркий пример того, что суть лидерства — в управлении энергией, прежде всего собственной, а затем энергией окружающих*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

«Лидерство третьего уровня» («Л-3») готовит студентов и практиков менеджмента к пониманию и применению принципов лидерства. Это не обзор различных теорий лидерства для общего развития или подготовки к экзамену (впрочем, для этой цели подойдет Приложение), а руководство для изучающих лидерство, которое призвано помочь им выработать собственную практическую модель влияния на других. Для этой цели в книге представлена гибкая модель лидерства и связанные с ней концепции, которые подходят для различных условий деятельности (подобно тому как полноприводный автомобиль способен передвигаться по разным типам местности). Помимо университетских программ и MBA, «Лидерство третьего уровня» применяется в программах обучения руководителей в США, Бразилии, Канаде, Коста-Рике, Таиланде, Японии, Германии, Греции, Нидерландах, Великобритании, Турции, Египте и ЮАР. Кроме того, данная книга положена в основу программы обучения руководителей «Власть и лидерство», действующей в бизнес-школе Дардена Виргинского университета уже более 15 лет. Содержание книги испытано как в аудиторных условиях, так и на практике.

Книга рассматривает следующие ключевые концепции.

1. Лидерское мировоззрение (ЛМВ) — а) *видите* ли вы, что необходимо сделать?; б) *понимаете* ли вы все задействованные факторы?; в) *обладаете* ли вы *решимостью*, чтобы улучшить положение?
2. Ромбическая модель лидерства, включающая личность лидера, стратегические задачи, влияние на окружающих, разработку функциональных организационных структур и управление изменениями. Модель исходит из того, что лидерство является функцией всех упомянутых элементов, вместе взятых, и что вместе они позволяют добиться результатов, в которых сбалансированно сочетаются удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность, обучение и прибыль.
3. Руководство собой — основа руководства другими людьми; если вы не знаете, как управлять собой, как можно управлять кем-то еще?
4. Поведение человека складывается из трех уровней: видимой деятельности, сознательного мышления и подсознательных ценностей, убеждений, представлений и ожиданий (ЦУПО), описывающих, каким он видит или желает видеть окружающий мир. Любое влияние на человека естественным образом затрагивает все три уровня, но в разном соотношении. Ваш профиль лидерства определяет вашу возможность руководить людьми.
5. Стратегическое мышление, этическое поведение, руководство на глобальном уровне и управление изменениями — критически важные аспекты управленческой работы, поэтому данным темам посвящены отдельные главы.
6. Недостаток лидерства объясняется двумя основными причинами: отсутствием четкой стратегии и страхом отчуждения. Здесь книга предлагает студентам задуматься о том, насколько они зависимы от чужого мнения.

7. Суть лидерства — это управление энергией, прежде всего собственной, а затем энергией окружающих. Руководство собой — «самолидерство» — начинается с развития и совершенствования умения управлять своей энергией. Ключевыми элементами этого процесса являются резонанс и поток. Понятие энергии также позволяет более непосредственно рассмотреть такой вопрос, как мотивация.
8. Для лидерства и руководства на первом, втором и третьем уровнях используются разные приемы и подходы. Они рассматриваются в отдельных главах, призванных помочь студентам определить свой личный профиль лидерства.
9. Отдельные главы посвящены языку лидерства (и более эффективному речевому воздействию на людей) и руководству командой.
10. Самоосмысление — ключевой элемент эффективного лидерства; поэтому в состав книги включена подробная рабочая тетрадь с заданиями и упражнениями для самостоятельной оценки своих навыков.
11. В конце каждой главы приводится краткий обзор рассмотренных в ней понятий, вопросы для дальнейшего их осмысления, мини-кейс по практическому применению этих понятий (если вы не планируете разбирать подробные кейсы из сборников Высшей школы делового администрирования Дардена, Гарвардской бизнес-школы, NACRA, ICCH и (или) бизнес-школы Айви), рекомендации по использованию рабочей тетради и необходимые сведения для желающих прислать автору собственные мини-кейсы.

## **Что изменилось в пятом издании**

Пятое издание значительно дополнено по рекомендациям рецензентов и читателей. Новых глав не прибавилось, однако в каждую главу внесены более или менее значительные коррективы. Учтены новые научные данные и публикации.

Основные изменения в пятом издании:

1. Первая глава сокращена для удобства чтения.
2. В главе о лидерстве и этике введена новая модель принятия решений.
3. В главу о стратегических принципах добавлены концепции стратегических схем Каплана и Нортонa.
4. В главе о причинах поведения людей упомянуты новые данные научных исследований о нейропластичности.
5. В главе о лидерстве и инновациях описаны концепции «шести шляп» Де Боно и «карты разума» Бьюзена.
6. Параграф об умении слушать перенесен в главу о языке лидерства.
7. Добавлены сведения об управлении стрессом.
8. Более четко и ясно описана роль целеполагания.
9. В приложение о теориях лидерства добавлены новые источники.
10. Рабочая тетрадь сокращена для простоты использования.

## **Благодарности**

Издание книги — масштабный и сложный процесс, требующий слаженной работы множества участников. Благодарю коллег из Высшей школы делового администрирования Дардена и других бизнес-школ, в особенности из Преподавательского общества организационного поведения. Выражаю признательность всем студентам, коллегам и читателям, которые предлагали идеи для различных глав книги. Особая благодарность Тони Менто. Большое спасибо за поддержку и мотивацию сотрудникам издательства Prentice Hall, прежде всего Дженнифер Коллинз и Эшли Сантора.

# ЧАСТЬ I / ВВЕДЕНИЕ

## 1 / ЛИДЕРСКОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ

*Задача великого руководителя — вести за собой людей от известного в неизведанное. <...> Руководитель должен обладать магической силой великого замысла. Те, кто ее лишены, в конечном счете терпят поражение, даже если им удастся снискать временную популярность.*

**Генри Киссинджер**

Суть лидерства заключается в управлении энергией. Это расходится с академическим определением лидерства. Достаточно краткого знакомства с организацией, чтобы понять, каков ее энергетический уровень и, соответственно, как в ней развито лидерство. Если энергетический уровень низок — скорее всего, и руководство в организации слабое. Если же энергетический уровень на высоте, то можно ожидать, что с лидерством все хорошо. Как правило, рассмотрение лидерства исходит из того, что главная его задача — это мотивировать других. Здесь же мы начнем с руководства собой (так называемого «самолидерства») и затем перейдем к тому, как мотивировать (то есть заряжать энергией) других. Мы рассмотрим и детально изучим различные представления о лидерстве, но конечная цель этой книги — вдохновить вас на то, чтобы мыслить на всех трех уровнях и выработать собственный стиль лидерства. В этом контексте предлагаю вам запомнить и обдумать нестандартное определение нашей темы: «Лидерство — это управление энергией, прежде всего своей собственной, а затем энергией окружающих».

Начнем с довольно простого наблюдения: лидерство зависит от точки зрения, а не от должности или статуса. Человек, занимающий руководящую должность, не всегда будет лидером. В обществе сложилось представление, что лидерская позиция означает наличие лидерских качеств. Когда мы знакомимся с президентом компании, предполагается, что мы будем считать его лидером организации, хотя это не всегда соответствует истине. Всем доводилось встречать руководителей, которые не умеют мыслить стратегически, имеют мало влияния на сотрудников и не всегда четко представляют, к чему ведут компанию и даже каким путем. В числе величайших лидеров в истории были те, кто не занимал высоких должностей, однако воодушевлял миллионы людей (например, мать Тереза, Иисус или Махатма Ганди). В то же время многие из тех, кто облечен формальной властью, оказывались — и оказываются — слабыми или неэффективными лидерами, не пользующимися авторитетом у людей. Того, кто



занимает руководящую должность, можно условно назвать «начальником». Будет ли он при этом лидером, зависит от его мировоззрения, которым в основном и определяется отношение человека ко всему окружающему. По сути мировоззрение — это привычный для человека способ смотреть на мир.

В контексте бизнеса это может быть позиция подчиненного, администратора, бюрократа, даже бунтаря или провокатора. В общении с человеком обычно быстро становится понятно, какого мировоззрения он сознательно или подсознательно придерживается; это проявляется в речи. К примеру, человек с мировоззрением подчиненного склонен задавать вопросы такого типа: «Что мне сделать?», «Как это будет оцениваться?», «Какими ресурсами я могу пользоваться в этом деле?», «Можете ли вы дать мне полномочия делать то-то и то-то, чтобы справиться с этой задачей?», «Можете ли вы устранить такие-то препятствия?». От человека с бюрократическим мировоззрением часто можно услышать: «Это не входит в мои обязанности», «Наши правила требуют, чтобы вы заполнили эту форму». В таблице 1.1 приведены примеры фраз, типичных для представителей различных мировоззрений. Их язык соответствует умственному понятийному аппарату и позиции (мировоззрению) человека и отражает его отношение к окружающему миру. Возможно, вы уже знакомы с этими языковыми маркерами на собственном опыте.

**Таблица 1.1.** Языковые маркеры мировоззрения

<b>Подчиненный</b>	Что мне сделать? Вы разрешите мне сделать то-то? Нужно, чтобы вы устранили такие-то препятствия на моем пути.
<b>Бюрократ</b>	Это не входит в мои обязанности. Я передам такому-то. Наши правила этого не допускают. Мы так никогда не делали. Этот вариант не одобрен. Я не могу этого сделать без разрешения начальника. Вы уже заполнили форму?
<b>Администратор</b>	Как они решали этот вопрос в прошлый раз? Мы так никогда не делали. Давайте посмотрим, что по этому поводу сказано в регламенте. Как нам сохранить текущее положение дел? Это слишком расходится с нашей прошлой практикой.
<b>Провокатор</b>	Ничего из этого не выйдет! Мы так уже пробовали. Ужасная идея. Вы не получите на это средства. Вы ни за что не уложитесь в сроки. Сразу отмечу негативную сторону... Ну да, но все же...

## Элементы лидерского мировоззрения

Лидерское мировоззрение (ЛМВ) отличается от мировоззрений и маркеров, приведенных в таблице 1.1, и состоит из трех элементов:

1. *Умение видеть*, что необходимо сделать.
2. *Понимание ВСЕХ* задействованных в ситуации факторов.
3. *Решимость действовать* в целях изменения ситуации к лучшему.

Как вы оцениваете это мировоззрение? Подумайте об этом. Как действует лидер? Занявшись той или иной проблемой, он «каким-то образом» видит, что нужно сделать, затем убеждается, что всесторонне понял ситуацию (а не только со своей «любимой» точки зрения), и проявляет решимость, инициируя действия, которые изменят ситуацию к лучшему. На первый взгляд, этот процесс несложен. Развитие и применение ЛМВ не всегда просто; это требует усилий, но открывает большие возможности. Для ЛМВ нужны широта взглядов и стратегическое мышление, тщательный анализ и глубокое понимание, а также продуманное планирование и немалая решимость. Чтобы приобрести ЛМВ, необходимо осознанно сосредоточить на этом свои внимание, усилия, время и энергию (врезка 1.1).

### ■ Врезка 1.1. Лидерское мировоззрение

- Вы видите, что нужно сделать?
- Вы понимаете, какие факторы задействованы в ситуации?
- Вы обладаете *решимостью начать действия*, которые изменят ситуацию к лучшему?

### ВИДЕТЬ, ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ

Многие ждут, пока кто-нибудь укажет им, что делать. Проблема такого подхода в том, что рано или поздно «кто-нибудь» должен принять решение. Один спрашивает другого: «Что надо делать?», тот спрашивает третьего, третий — четвертого, и в конце концов кто-то решает, удачно или не очень, что делать дальше. Он и оказывается «лидером».

Как решить, что делать дальше? Что поставить в приоритет? На эти вопросы нет очевидных ответов, но в какой-то момент кто-то говорит: «А давайте пойдем не направо, а налево». И от этого никуда не деться. Может быть, руководители в некоторых организациях лучше информированы, более опытны, более проницательны и в целом лучше всего подготовлены к принятию таких решений. С другой стороны, вы можете сказать: «Они развили лидерские компетенции после того, как заняли руководящие должности». Действительно, часто люди совершенствуются, получив высокую должность, но так происходит не всегда. Именно отсюда берет начало широко известный «принцип Питера»<sup>1</sup>: карьерный рост человека ограничен уровнем его некомпетентности. Другими

1 Peter L.J., Hull R. The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong (New York: Bantam, 1970).

словами, сотрудников повышают в должности за достигнутые успехи и перестают повышать, когда те больше не достигают успехов, и в результате все уровни руководства в организации заполняются людьми, которые не справляются со своими обязанностями. Когда в организации освобождается руководящая позиция, кого на нее выдвигают? Как правило, того, кто считается лучшим на предшествующем уровне.

Принципиальное значение имеет ответ на вопрос, когда именно человек развивает лидерское мировоззрение, то есть начинает смотреть по сторонам и решать, что надо сделать, а затем проявлять решимость и действовать. Если он задумывается об этом только тогда, когда его повышают до «лидерской должности», то, скорее всего, уже поздно: после многолетнего опыта выполнения чужих указаний ему вряд ли удастся вдруг совершить огромный профессиональный и психологический скачок и начать принимать решения за себя и за других. У многих людей привычка подчиняться распоряжениям настолько укоренилась, что у них так и не получается освоиться в лидерской позиции или стать хорошими руководителями.

Некоторые приверженцы «мировоззрения подчиненного» или «мировоззрения бюрократа» могут не согласиться с этим мнением. В свою защиту они заявляют, что лидерские компетенции соотносятся с должностью или статусом, а не с личностью. Например, они говорят: «Ведь у моего шефа больше информации, чем у меня, поэтому я и не могу четко представить, что нужно делать». Возможно, это утверждение справедливо, но в современном мире такое случается все реже. Сегодня благодаря интернету, внутренним сетям и другим формам массовой коммуникации каждый имеет доступ к огромному объему информации. Главная задача — научиться ориентироваться в этом океане данных: развивать восприятие и критическое мышление, мудро и дальновидно фильтровать информацию, выявляя ценные для вас и вашей организации сведения, которые могут иметь последствия для вашего будущего, а затем разъяснять эти последствия окружающим.

У вашего начальника нет волшебной палочки. Начальники, как и вы, должны исследовать окружающую обстановку, обрабатывать огромные объемы данных и решать, что важно, а что нет. Если вы мечтаете о больших полномочиях, но не любите или не готовы заниматься такой умственной «домашней работой», вам стоит пересмотреть свои цели. Лидер по своей природе и, так сказать, по определению должен видеть то, чего остальные обычно не замечают. Это умение не приходит за один день. Оно формируется годами — в процессе и в результате наблюдений, размышлений, чтения и разговоров. Если вы смотрите на свою работу и не видите, как сделать ее более продуктивной и создавать больше ценностей, — посмотрите еще раз. И еще раз. И еще раз.

Еще один аспект умения видеть, что надо сделать, — это умение увидеть, что нужно изменить *в себе*. Многие потенциальные лидеры ищут способы изменить мир. Но далеко не всем хватает мудрости, чтобы понять: вряд ли удастся что-то изменить, не изменив свое отношение к миру. Для начала можно использовать новые способы взаимодействия с окружающим миром. На более глубоком

уровне это подразумевает корректировку своих представлений о себе и о том, как устроен мир. Более того, мы можем утверждать (и будем утверждать ниже), что если вы хотите изменить что-то вокруг, то начинать нужно с себя. Умение видеть, что необходимо поменять в себе, — это ключ к эффективному лидерству.

### **ПОНИМАТЬ ВСЕ ЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ ФАКТОРЫ**

Стратегические предложения сотрудников на низких или средних должностях часто остаются без внимания потому, что они не учитывают более крупные факторы, доступные восприятию вышестоящих руководителей. Такая ограниченность точки зрения особенно заметна, когда менеджерам среднего звена требуется выявить проблему и предложить ее решение. По своему опыту могу сказать, что концепции, которые в итоге принимаются, содержат более глубокий анализ актуальных условий и ситуации и демонстрируют понимание того, на какие аспекты деятельности организации может повлиять их изменение. Отвергаются же, как правило, проекты, сосредоточенные на частностях, не учитывающие внешних проблем и факторов, которые также влияют на ситуацию. Невозможно со всей ответственностью внести предложение об открытии нового завода, не просчитав затраты, или о создании филиала в регионе без учета местных особенностей землепользования и рынка труда. Иногда те или иные обстоятельства одному сотруднику представляются важными и требующими внимания, в то время как его коллеге, который видит картину целиком, очевидна их незначительность.

Лидеры должны постоянно работать над расширением своего кругозора и стремиться глубже понимать глобальные, социальные, рыночные, конкурентные, потребительские и другие факторы, влияющие на деятельность любой организации. Если такие факторы оставить без внимания, то решения лидеров о том, на чем сосредоточиться и каким путем идти, столкнутся с неожиданными препятствиями и даже, возможно, приведут к краху. Это же справедливо и для руководителей, которые строго придерживаются своего мнения, не опираясь на аналитические данные. Иногда подчиненным приходится выполнять указания начальника, даже если они убеждены, что тот не видит картины в целом; проблема стратегической слепоты не ограничена только нижними уровнями организации. Должность еще не гарантирует наличия лидерских компетенций.

Можно ли вообще понять абсолютно все, что необходимо для принятия информированных лидерских решений? Скорее всего, нет. Однако можно склонить чашу весов в свою пользу, если много читать и думать, знакомиться с другими точками зрения и развивать умение оценить эффективность тех или иных действий. Лидеры должны работать в условиях неопределенности, а это подразумевает, что им требуется способность еще более тщательно анализировать ситуацию, а в конечном счете — вера и решимость. Такие дисциплины в программах бизнес-школ, как анализ рисков и количественный анализ, помогают будущим лидерам оценивать неопределенные условия и думать об альтернативных решениях и возможных результатах. И хотя в «аналитическом параличе»

мало хорошего, многие потенциальные лидеры спешат действовать, не думая о последствиях, и надеются на успех.

Выработав настоящее лидерское мировоззрение, вы станете делать все возможное, чтобы разобраться в ситуации, прежде чем приступить к активным действиям. Некоторым кажется, что нет ничего хуже бездействия, но иногда при внимательном рассмотрении ситуации обнаруживается, что лучшим вариантом будет как раз выждать время. Хотя бездействие часто имеет катастрофические последствия, бывает, что к таковым приводит и стереотипный подход: «Пли! Пли! Пли! Цельсь!».

### **РЕШИМОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ К ЛУЧШЕМУ**

Последний аспект ЛМВ — это решимость предпринимать действия, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Многие не хотят выработать в себе необходимую решимость — возможно, потому что их устраивает их стиль жизни и они не хотят суеты, которую привносит лидерство. «Фактор суеты» — главная причина, по которой лидеры больше зарабатывают: они делают то, чего другие не хотят или не могут сделать (по той или иной причине).

Многие не хотят быть лидерами. Можно назвать две главных причины недостатка лидерской инициативы. Первая — это недостаток стратегического видения ситуации (у человека нет представления о том, что нужно делать), вторая — страх отчуждения. Скажем прямо: лидерство требует решимости. Человек на позиции лидера всегда находится под прицелом критики. Те, кого устраивает нынешний подход к делу, примут в штыки ваше предложение что-либо изменить, особенно если в вас не видят лидера. «Да кто вы вообще! По какому праву вы нам указываете?» — могут воскликнуть они. Если вы хорошо подготовились, вам хотя бы не придется прибегать к старому избитому высказыванию: «Делайте, как я говорю, потому что я начальник». Вместо этого вы сможете изложить свое представление о том, почему вашему стратегическому подходу следует уделить внимание (что вы видите), объяснить, как ваше решение учитывает все задействованные факторы (политические, экономические, экологические, интересы потребителей, сотрудников и т. д.), и попутно убедить остальных согласиться с вашей точкой зрения.

Чтобы защитить свою позицию, нужна решимость. Даже наглость. А что если вы ошибаетесь? Такое возможно. Что если с вами не согласятся? Да наверняка найдется хоть один бунтарь! И тогда бремя реальной ответственности ляжет на ваши плечи, и вы узнаете, каково быть настоящим лидером, а не только номинальным.

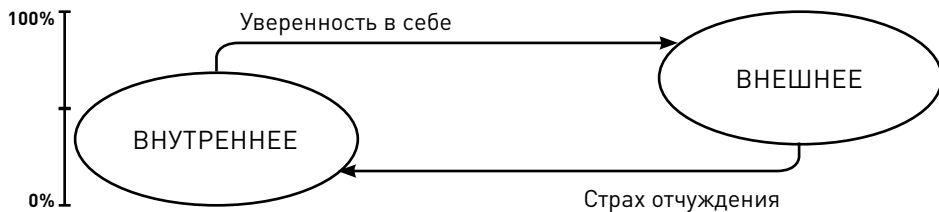
Значительная часть общества — большинство людей — живет в постоянном страхе отчуждения. Многие сразу же возразят, что это не так. Рассмотрим эту первую реакцию внимательнее. Джулиану Роттеру принадлежит концепция под названием «локус контроля». В самом упрощенном виде она показывает, насколько человек живет «изнутри наружу» или «снаружи внутрь». Те, кто живет «снаружи внутрь» (обладают внешним локусом контроля), обычно придают больше значения чужому мнению о них, чем собственному мнению о себе. Те, кто

больше склонен жить «изнутри наружу» (обладает внутренним локусом контроля), ценят собственное мнение о себе выше мнения окружающих (рис. 1.1).

Человек, живущий «снаружи внутрь», беспокоится о том, что скажут или подумают другие о его поведении. Если вы одеваетесь так, чтобы понравиться другим, и подстраиваете свои желания под требования или ожидания окружающих, то в этом отношении вы живете «снаружи внутрь». Напротив, если вы склонны выражать свое мнение, не задумываясь о том, как отреагируют другие, то вы живете в большей степени «изнутри наружу». Как выглядят крайности (0 и 100% на рисунке)? Тех, кто целиком живет «снаружи внутрь», то есть находится в нижней части этой оси, мы называем бесхребетными, неопределившимися, не имеющими собственного мнения. У Джеймса Джойса есть любопытный рассказ под названием «Глина» («Земля») о женщине из Дублина. Героиня настолько податлива, что подстраивается под любое окружение, чтобы соответствовать ему... а не наоборот.

В верхней части оси люди, которые живут полностью «изнутри наружу», — самовлюбленные нарциссы и эгоистичные хамы. Их вообще не волнуют мнения и интересы других людей. А где на этой шкале будет ваше поведение? Насколько для вас важно чужое мнение? Влияет ли оно на то, что вы говорите и делаете? В целом вы чаще беспокоитесь о том, какое впечатление производите, или же поступаете как хотите, не оглядываясь на мнение окружающих? Например, меняете ли вы (и как часто) свое мнение, чтобы высказаться более «приемлемо»? И что это, как не страх отчуждения?

Страх отчуждения — мощный фактор. Человеку, как существу социальному, свойственно весьма сильное, скорее всего генетически обусловленное стремление принадлежать к той или иной группе, быть ее частью. В доисторическую эпоху эта склонность, вероятно, обеспечила наше выживание. В ходе истории она стала основой главных санкций, которые налагались облеченными властью на нарушителей установленных правил и заключались в отдалении или отчуждении от общества на соответствующий проступку срок. Пять минут в углу — для непослушного ребенка. Тридцать лет тюрьмы — для насильника или грабителя. Навсегда, если это пожизненное заключение или смертная казнь. В религии отлучение от церкви было и остается крайней мерой наказания.



*Какой локус контроля вам свойствен больше: внутренний или внешний?*

**Рис. 1.1.** Локус контроля

Таким образом, значимость рассматриваемого понятия неопровержима. Каждый из нас хочет быть принят обществом. Вопрос в том, каким обществом, каким количеством людей и как часто. Спросите себя, мешает ли вам страх отчуждения чаще проявлять свои лидерские качества и хотите ли вы поработать над этим аспектом взаимодействия с окружающими.

---

## Заключение

В этой главе мы ввели ряд важных понятий, начиная с того, что «суть лидерства — в управлении энергией, прежде всего своей, а затем энергией окружающих». Одно из следствий этого утверждения: прежде чем думать о том, как влиять на других, следует задуматься о рефлексии и самоанализе. Современные научные исследования лидерства уделяют рефлексии большое внимание. На протяжении всей книги вам будет предоставлена возможность заняться рефлексией и самостоятельной оценкой различных аспектов и проявлений лидерства в вашей жизни. Рабочая тетрадь в конце книги поможет вам в этом. Мы исходим из того, что человек, который хорошо знает себя, лучше приспособлен не просто к тому, чтобы руководить другими, но руководить хорошо. Консультирование топ-менеджеров — это огромная отрасль; все больше руководителей сейчас понимают, что вопросы, которые мы начали рассматривать в этой главе, — не просто базовые и примитивные вводные положения, а идеи, напрямую связанные с лидерством и распространяющиеся на поколение 50-летних и старше, и даже на членов правления корпораций.

Мы также отметили, что в течение жизни каждый вырабатывает свое мировоззрение, и те, кто обладает лидерским мировоззрением, независимо от должности, обычно более успешны на лидерских позициях. Если вы умеете быстро оценить ситуацию, учесть все влияющие на нее факторы и обладаете внутренней решимостью действовать, вы можете развить свои лидерские способности. Сюда же относится способность понять, что вам необходимо изменить в себе, чтобы стать эффективным лидером.

Кроме того, мы выделили две главные причины, по которым люди уклоняются от роли лидера: либо они не могут предложить стратегии, либо боятся встретить отчуждение. С первой проблемой помогают справиться образование, практика и активное обучение; вторая более сложна. Научиться доверять собственным выводам, когда другие с ними не согласны, — это жизненная необходимость для человека в позиции лидера. Центральная задача лидерства — найти баланс между своей открытостью для других мнений и уверенностью в собственных взглядах.

Чтобы выработать ЛМВ, начните с развития способностей к стратегическому мышлению. Вместо того чтобы ждать, пока вам укажут, что делать, упражняйте свой ум. В каком направлении, с вашей точки зрения, должна

двигаться ваша организация? Почему вы так думаете? Какой информацией вы располагаете? Каковы ваши логические рассуждения? Начинайте задумываться об этом, не дожидаясь, пока вас выдвинут на лидерскую должность. Более того, если вы будете этого ждать, вполне вероятно, что лидером вы никогда не станете. Не ждите, пока кто-то нарисует для вас стратегическое будущее вашего отдела или рабочей группы. К тому времени может быть уже поздно: вдруг это будущее заключается в том, что подразделение закрывают, филиал продают другой компании или передают функции вашего отдела на внешний подряд? Оглянитесь вокруг. Не ограничивайте поле зрения кругом своих текущих обязанностей. Каждую неделю выделяйте время на размышления о том, куда должна двигаться ваша организация. Вы как минимум станете более интересным собеседником на официальных мероприятиях и в неформальной обстановке. Скорее всего, вас начнут воспринимать как человека, чьи интересы не ограничиваются текущей работой, который мыслит не как бюрократ, а демонстрирует проактивную позицию и видит бизнес в целом, — то есть как человека, обладающего лидерскими качествами.

Времена меняются, как пел еще Боб Дилан. Что-то становится иным, что-то остается прежним. В следующей главе мы рассмотрим, что несут эти изменения лидерам и тем, кто желает стать лидерами.

---

## Главные идеи

1. Суть лидерства — в управлении энергией, прежде всего своей, а затем энергией окружающих.
2. Людям свойственно придерживаться привычного мировоззрения; у одних это мировоззрение лидера, у других — мировоззрение подчиненного, у третьих — бюрократа.
3. Лидерское мировоззрение (ЛМВ) заключается в том, чтобы *видеть*, что нужно сделать, *понимать* все задействованные факторы и обладать *решимостью* предпринять действия, направленные на изменение ситуации к лучшему.
4. Недостаток лидерских качеств объясняется двумя причинами: отсутствием стратегического мышления (нечего предложить) и страхом отчуждения (желанием быть принятым другими).
5. Каждый человек так или иначе балансирует между жизнью «изнутри наружу» и «снаружи внутрь». Лидеры в большей степени живут «изнутри наружу», чем «снаружи внутрь».
6. Управление собой («самолидерство») подразумевает осознание того, что изменение мира начинается с готовности изменить себя — свое мышление, свое взаимодействие с окружающими, свои представления о мире.

---

## Вопросы к размышлению

1. Каков в среднем ваш ежедневный уровень энергии? Как ваш уровень энергии влияет на окружающих?



2. Можете ли вы управлять своим уровнем энергии, менять его, или ваше самочувствие обычно определяется внешними обстоятельствами?
3. Что вам придется в себе поменять, чтобы стать эффективным лидером?
4. Как правило, удастся ли вам увидеть, что необходимо сделать? Или вы ждете, пока вам укажут путь или подтолкнут в нужном направлении?
5. Нравится ли вам изучать широкий спектр проблем и движущих сил в обществе? Или вы сосредоточиваетесь на близких вам темах?
6. Какой локус контроля у вас доминирует: внешний («снаружи внутрь») или внутренний («изнутри наружу»)? Почему? Как у вас сложился такой стиль жизни? Хотите ли вы изменить это соотношение и если да, то в какую сторону?
7. Представьте, что вас только что выдвинули на пост руководителя вашей организации (президента компании, где вы работаете, ректора университета, где вы учитесь, и т.п.). Какую стратегию вы предложите организации?
8. Насколько вас беспокоит или влияет на вас мнение окружающих, когда вы высказываетесь или действуете? Почему? Как сказывается на вашем поведении страх отчуждения?

#### **МИНИ-КЕЙС ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

Джорджу Хендриксону предложили занять пост генерального директора Rocky Mountain Box Company. Впервые руководителем этой компании по производству картонной тары становится человек, не связанный родством с ее основателями. В отрасли напряженная конкуренция, прибыльность крайне низкая (несколько центов на единицу товара). Джордж и его коллеги, теперь оказавшиеся у него в подчинении, прекрасно знают отрасль картонной упаковки. Однако многие конкуренты разрабатывают новые виды упаковки, включая пластиковую тару, картонные коробки с пластиковым покрытием, с уплотнением, со вставками, нестандартных форм и размеров и т.д. Джордж глубоко предан своей компании и ее сотрудникам и хочет обеспечить им благополучное будущее.

Изучите по материалам интернета отрасль картонной тары и подготовьте советы для Джорджа.

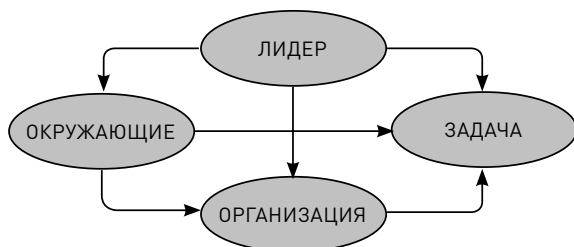
#### **РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

Выполните упражнение на с. 343. Опишите, как страх отчуждения влиял на ваше поведение на прошлой неделе и как сказался на ваших возможностях проявить лидерские качества.

#### **ПРИШЛИТЕ СВОЙ КЕЙС**

Приходилось ли вам быть участником или свидетелем ситуаций, связанных с понятиями, которые рассматривались в этой главе? Если вы хотите внести свой вклад в нашу англоязычную базу мини-кейсов, посетите энциклопедию кейсов Виргинского университета: <https://wiki.shanti.virginia.edu/display/wikiCASES/Home>

## 2 / РОМБИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ<sup>2</sup>



*В обучающейся организации лидер — это проектировщик, управляющий и учитель. На нем лежит ответственность за создание организации, в которой люди постоянно развивали бы свои способности разрешать проблемы, уточнять видение и совершенствовать общие когнитивные модели, — иными словами, на нем лежит ответственность за обучение.*

**Питер Сенге, «Пятая дисциплина» (Fifth Discipline)**

Мы живем в быстро меняющемся мире, где лидеры нужны на каждом уровне общества — глобальном, национальном, региональном, районном и семейном. Нам нужны лидеры в организациях любого уровня, будь то крупные корпорации или малый бизнес. Пока мы все не научились в совершенстве понимать смысл настоящих и будущих событий и эффективно на них реагировать, именно лидеры помогают нам видеть ситуации в новом свете, организовать наши усилия и достигать результатов, которых мы иначе достигнуть не смогли бы. В отсутствие модели лидерства — то есть когнитивной карты, описывающей, что такое лидерство и как им пользоваться, — попытки человека влиять на других будут случайными, непоследовательными и беспорядочными. При этом у каждого в сознании есть *определенная модель* лидерства. Предлагаем вам приступить к более четкому оформлению своей модели лидерства.

Хотите ли вы *быть* лидером в обществе или просто *узнать* о лидерстве в обществе? Некоторые говорят, что им неловко пытаться влиять на других, что они слишком застенчивы или просто больше заинтересованы в том, чтобы делать свою работу, а не участвовать в «офисных интригах». Можно представить этот вопрос иначе: спросите себя, хотите ли вы иметь больше положительного влияния на окружающих. Это могут быть тысячи подчиненных или несколько участников команды, группа коллег в специализированной фирме, сограждане в районном комитете или члены вашей семьи. Если ваш ответ — «да», то задумайтесь о том, как укрепить свои навыки лидерства — лидерства с маленькой буквы. Это поможет вам усилить положительное влияние на свою группу.

2 Прежде чем вы приступите к чтению, рекомендуем пройти опрос «Стиль руководства» на с. 352.

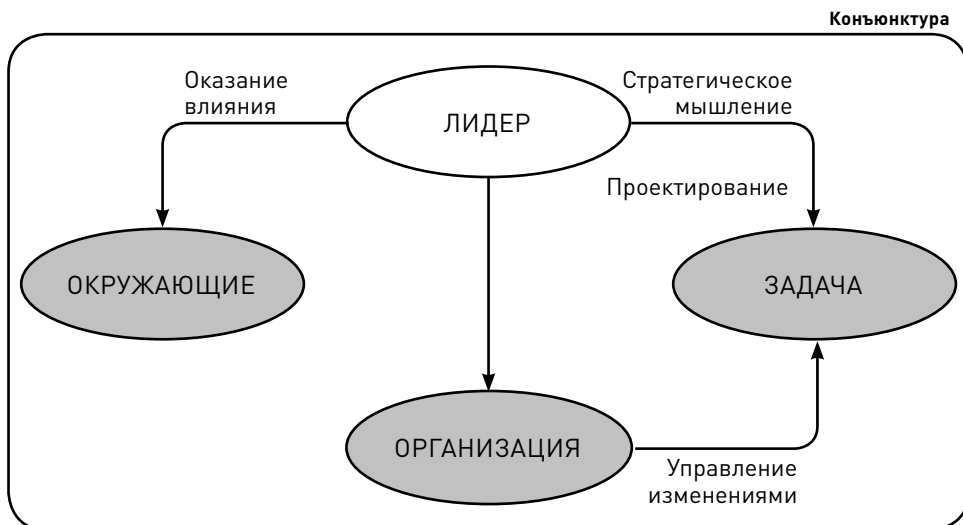
Вашему успеху будет способствовать гибкий и эффективный образ мышления, выработке которого и призвана помочь эта глава книги.

## Управление стратегическими изменениями

Наша модель начинается с ключевой концепции: лидерство имеет смысл только тогда, когда у него есть цель и средства ее достижения. Лидер берет на себя инициативу, действует проактивно. Иными словами, лидерство без стратегии лишено цели, а лидерство, не способное справиться с изменениями, лишено силы. Таким образом, хотя мы можем рассматривать в отдельности лидерство, стратегию и управление изменениями, мы также можем — и должны — рассматривать более общую концепцию *управления стратегическими изменениями*. Невозможно глубоко изучать лидерство, не касаясь стратегии и управления изменениями. Частичные совпадения этих областей отражены на рис. 2.1.

Прежде всего нужно спросить: «К чему ведет лидер?». Это стратегический вопрос. Когда ответ на него найден, возникает следующий вопрос: «Как этого достичь?». Этот вопрос обычно затрагивает три области: конъюнктуру (внешние факторы), окружение (потенциальных последователей) и организацию (обстановку, в которой работают лидер и его последователи). И наконец, следует рассмотреть вопрос руководства изменениями — еще одно значимое направление деятельности лидера. Более того, можно утверждать, что без изменений нет лидерства. Лидерство призвано не защищать прошлое, а строить будущее.

Такое понимание лидерства схематически отражено на рис. 2.2. Потенциальный лидер должен действовать во всех трех направлениях, по трем векторам,



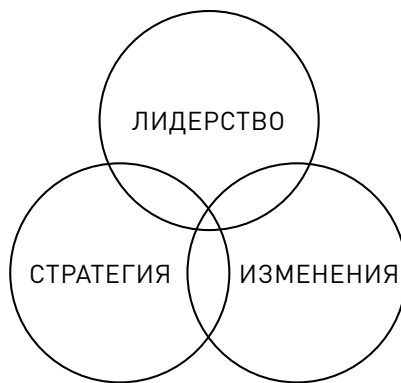
**Рис. 2.2.** Ключевые направления деятельности лидера

чтобы найти ответы на фундаментальные вопросы — «Что?» и «Как?». Эти три вектора деятельности лежат в основе всеобъемлющей «полноприводной» функциональной модели лидерства.

## **Ключевые элементы лидерства**

Каждый из четырех основных элементов на рис. 2.2 — конкретный лидер, стоящая перед организацией задача, люди, работающие в организации, и сама организация — безусловно, влияет на исход ситуации, в которой проявляется лидерство. Свою роль играют личные качества лидера. Оказывает влияние на результаты и природа задач или проблем, решаемых организацией, а также характер сотрудников организации. Часто недооценивается воздействие организационного проектирования, однако структура, системы и культура имеют огромное значение в данной ситуации. Далее, если мы рассмотрим взаимоотношения между этими элементами, то увидим, что лидерство определяется не каким-либо одним из них, а *взаимодействием всех элементов*. Другими словами, лидерство лишь отчасти зависит от личных качеств лидера: необходимо также учитывать выработанную стратегию, отношения с последователями, контекст деятельности организации, в котором лидер будет пытаться влиять на последователей, и конъюнктуру, в которой осуществляется инициатива лидерства.

С этой точки зрения лидерство является итогом стечения характеристик четырех главных областей и взаимоотношений между ними попарно и в целом — то есть всего 11 ключевых факторов. Каждый из них наряду с личными качествами потенциального лидера окажет влияние на результаты ситуации и поможет определить, будут ли эти результаты положительными. Рассмотрим каждый из элементов.



**Рис. 2.1.** Управление стратегическими изменениями

## ЛИДЕР: ПЕРСОНА

Очевидно, что личность каждого лидера влияет на исход ситуации, в которой проявляется лидерство. Кто вы и как себя позиционируете, ваш голос, ваша речь, ваш внешний облик, ваш уровень энергии — все это и многое другое скажется на результатах. Каждый лидер привносит в ситуацию набор индивидуальных характеристик, включая предпочтения, навыки, ценности, цели, образования, стиль общения, психологические особенности. Эти параметры определяют способность лидера наблюдать, осмысливать окружающую обстановку и реагировать на нее, понимать последователей и устанавливать с ними личные взаимоотношения, управлять изменениями, определять цель и предпринимать шаги для ее достижения.

Многие теории лидерства сосредоточиваются на личных качествах лидера, но современные исследования показывают, что так называемая теория великого человека несостоятельна; какие именно качества окажутся полезными для лидера, зависит от ситуации. Во многих современных корпорациях составляют «модели компетенций» — небольшие списки из 10–20 характеристик, которые руководство считает необходимыми для успешного лидера в данной компании. Хотя между этими моделями нередко значительные совпадения, они бывают слишком сложны для практического применения или же слишком просты, чтобы в полной мере отражать суть явления.

В любом случае *ваша личность имеет значение*. Но хотя ваши личные качества влияют на исход ситуации, в которой проявляется лидерство, их *недостаточно* для того, чтобы лидерство было эффективным. Стратегическое мышление, влияние на окружающих, организационное проектирование, управление изменениями и повышение взаимной лояльности сотрудников и организации также являются ключевыми элементами ситуации и определяют успех лидерства.

## ЗАДАЧА: ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ?

Как мы выяснили в главе 1, человек с лидерским мировоззрением (ЛМВ) способен оценить ситуацию и увидеть, что необходимо делать. Выполнить такую оценку не всегда легко. Топ-менеджеры, возглавляющие крупные корпорации, должны исследовать широчайший спектр вариантов и выбирать те, что представляются наиболее значимыми. Среди возможных задач, которые следует иметь в виду, вопросы конкурентоспособности, финансовые инструменты, производственные процессы, политика найма сотрудников и множество других. Из этого внушительного списка *кто-то* должен выбрать наиболее важные области, на которых следует сосредоточиться. На данном этапе личное восприятие лидером этих задач и его понимание предмета деятельности задают планы для всей организации и критически важны для успеха лидерства в такой ситуации.

Ясно, что у каждого будет свое представление о том, какие задачи актуальны. Внешнему наблюдателю может видаться совершенно другой набор

проблем, которыми организации «пора бы» заняться. Умение замечать и оценивать, что происходит вокруг, помогает прийти к выводам о том, что действительно важно и что организация может (и должна) делать. Такое видение, или концепция, того, что *нужно, можно и следует* сделать, определит практически все поведение лидера и планы организации в целом. Оценка лидером задач, стоящих перед организацией, безусловно, опирается на его концептуальные представления и на «реалии» организации, то есть проблемы, которые оказываются в центре внимания, когда лидер их распознает и отдает им приоритет.

В зависимости от того, что видит лидер, какие действия считает выполнимыми и как себя ведет, становится возможным переход от сохранения статус-кво к положительной динамике. Лидерство подразумевает способность чувствовать, видеть и оценивать происходящее. Умение оценивать конъюнктуру — это не врожденный дар, а навык, который можно выработать и развить. Как и стратегическое мышление в целом, умение оценить обстановку — это отчасти наука, а отчасти искусство.

#### **ОКРУЖАЮЩИЕ: РАБОТА СОВМЕСТНО С ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМИ**

Лидерство неосуществимо без последователей, так что любая схема или модель лидерства должна включать окружающих людей. Сотрудники организации также привносят в ситуацию широкий спектр характеристик: ценности, предпочтения, опыт, навыки, цели, уровень образования, интересы. Внешняя обстановка воздействует на них, как и на лидера, но несколько иначе. Личные и коллективные характеристики сотрудников определяют, удастся ли лидеру выстроить с последователями такие отношения, чтобы оказывать на них влияние. Качество отношений «лидер — последователь» (линия «север — запад» на рис. 2.3) во многом определяет, сформируется ли у последователей такое же, как у лидера, восприятие задач, стоящих перед организацией (линия «восток — запад»). Если сотрудники не доверяют лидеру или не уважают его, им будет трудно найти достаточную мотивацию и энергию, чтобы работать над воплощением его видения того, что можно или нужно совершить.

#### **ОРГАНИЗАЦИЯ: ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДХОДЯЩЕГО КОНТЕКСТА**

По мере того как руководитель и сотрудники вырабатывают общее представление о том, чем должна заниматься фирма, возрастает значение организационной структуры и систем, которые ее поддерживают. Минимальный набор параметров организации очевиден — это структура, ряд входящих в нее систем, таких как управление персоналом (эти системы обсудим позднее), и культура. Организационная культура — это результат коллизии структурных решений, принимаемых менеджерами, и интересов людей, которых они нанимают. Руководство организации решает, какими хочет видеть структуру и системы предприятия. Сотрудники, которые занимают отведенные им места в этой структуре, сознательно определяют, какой будет культура организации.

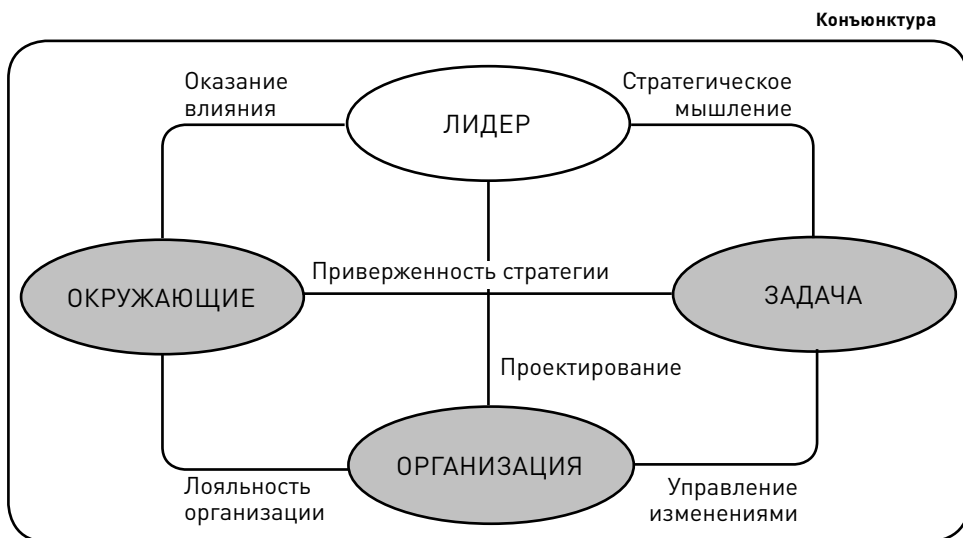
Внутренний контекст организационной структуры способен как помочь лидеру и его последователям двигаться к цели, так и препятствовать реализации их замыслов. Если структура и системы организации не соответствуют требованиям установленной задачи, то организация и ее руководство окажутся в крайне невыгодном положении. Эффективный лидер постоянно работает над вопросом, благоприятен ли организационный контекст для сформулированной им задачи или миссии. Стэн Дэвис в книге «Будущее совершенное» (Future Perfect)<sup>3</sup> утверждает, что *все* организации неактуальны по определению, потому что существует задержка между выработкой стратегической концепции и созданием организации, призванной ее воплотить. Он отмечает, что к тому времени как организация сформирована, особенно в динамичной обстановке, изменения стратегической конъюнктуры уже требуют от организации новых трансформаций. В этом же заключается суть концепции обучающейся организации, предложенной Питером Сенге в книге «Пятая дисциплина»<sup>4</sup>. Если организация не извлекает уроков из своего опыта, говорит Сенге, то она не сможет угнаться за быстрыми изменениями обстановки, которые уже стали неотъемлемой характеристикой современного мира. Точно так же, если взгляды и навыки сотрудников не соотношены с системами и структурой организации, их действия по достижению целей фирмы не будут сосредоточенными и последовательными.

## **Неограниченный алмаз**

Эти четыре элемента — лидер, задача, последователи и организация — и связи между ними могут быть представлены на схеме в виде ромба или кристалла, как на рис. 2.3. Понимание каждого из элементов и их свойств необходимо для того, чтобы стать эффективным лидером. Эта простая когнитивная модель, или карта, лидерства ложится в основу концептуальной схемы, которая может найти применение в различных условиях и позволяет понять разнообразные ситуации. Ее можно назвать «неограниченным алмазом», потому что конкретные характеристики для каждого элемента прописывать не нужно благодаря гибкости модели. Времена меняются, мы приобретаем новые знания и начинаем более глубоко понимать значимость различных проявлений каждого из элементов. Кроме того, может измениться и контекст, в котором взаимодействуют элементы. Тем не менее можно утверждать, что эти базовые элементы присутствуют в любой ситуации, где проявляется лидерство. Тот, кто игнорирует или недооценивает какой-либо из этих элементов, вряд ли добьется успеха как лидер.

3 Davis S.M. Future Perfect (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

4 Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990).



**Рис. 2.3.** Элементы лидерства

### КОНЪЮНКТУРА: КОНТЕКСТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Все ситуации, в которых проявляется лидерство, разыгрываются в контексте окружающей обстановки, включающем, в частности, политические и законодательные факторы, реалии рынка труда, финансовые перипетии, растущее демографическое разнообразие, развитие технологий, запросы инвесторов, международную обстановку, конкурентное давление. Влияние этих сил часто недооценивают или уделяют ему лишь поверхностное внимание, однако они воздействуют на все прочие элементы ситуации как по отдельности, так и совместно. Эффективные лидеры умеют отслеживать и интерпретировать эти внешние факторы и их влияние. В главе 1 отмечалось, насколько важны изменения внешней обстановки для определения контекста, в котором осуществляются попытки руководить другими или влиять на них. Внешние факторы воздействуют на *все* элементы модели: на возможные задачи, которые должен рассматривать лидер, а значит, и на его стратегическое мышление; на людей в организации — ее участников и сотрудников, которыми лидер стремится руководить; на облик организации, в том числе на ее структуру и культуру; и, разумеется, на способность лидера управлять изменениями. На схеме это всеобъемлющее влияние показано в виде круга конъюнктуры, охватывающего все элементы ситуации, в которой проявляется лидерство.

### РЕЗУЛЬТАТ: ИТОГИ ЛИДЕРСТВА

В конечном счете главное в лидерстве — это его результаты и последствия. Когда лидер выбирает, *на каком результате* сосредоточиться, это отражает его ценности и убеждения. Таким результатом могут быть прибыльность,



удовлетворенность потребителей, экономичность и производительность, личностный рост, обучение и моральный дух сотрудников. Многие лидеры в коммерческом секторе ставят прибыльность во главу списка. Однако прибыльность — это результат целого ряда важных мероприятий: удовлетворения потребностей клиентов, приобретающих товар, обеспечения способности организации обслуживать этих клиентов и рационального устройства самой организации, учитывающего ее будущие потребности. Когда эти три аспекта соотнесены в своем развитии, прибыль возрастает.

Такой сбалансированный подход к критериям оценки результатов представляет модель сбалансированной системы показателей, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном из Гарвардской бизнес-школы<sup>5</sup>. Если потребители не удовлетворены или не восхищены, в долгосрочной перспективе вы не сможете получить прибыль. Если внутренние процессы в организации неэффективны, в долгосрочной перспективе вы не сможете получить прибыль. И если ваша организация не обучается, в долгосрочной перспективе вы перестанете получать прибыль. Читатели, знакомые с правилами бейсбола, могут представить нашу четырехугольную модель как бейсбольное поле: по углам расположены первая, вторая и третья базы и «дом». Удовлетворенность потребителей — это первая база; если покупатели недовольны вашим товаром, на этом игру можно закончить. Если ваши потребители довольны, тогда можно спросить, эффективно ли вы удовлетворяете их потребности. Если да, то вы достигли второй базы и попали в выигрышную позицию, поскольку повышаете свою эффективность. Третья база — это способность обучаться независимо от изменений окружающей обстановки. А пройдя все три базы, вы, скорее всего, без труда достигнете «дома» и получите очко — то есть финансово окажетесь в выигрыше. Таким образом, выбор «правильных» критериев для оценки результатов ситуации, в которой проявляется лидерство, становится значимым вопросом лидерства. Позднее мы рассмотрим эту тему более углубленно.

## **Связи между элементами имеют значение**

Четыре основных элемента — лидер, набор стратегических проблем или задач, последователи и организация, помещенные в контекст конъюнктуры, образуют ключевые компоненты результатов лидерства. Характеристики этих элементов — это строительный материал для ситуации, в которой проявляется лидерство, но именно *взаимоотношения* между ними определяют, как все получится в итоге. Вернемся к ромбической модели на рис. 2.3.

Линия «север — восток», соединяющая элементы «Лидер» и «Задача», соответствует отношениям между лидером и проблемами, стоящими перед

5 См. например: Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*, July 1, 2005, R0507Q.

организацией. Эти отношения показывают, на что лидер обращает внимание и что он *видит* как критически важное; кроме того, они отражают суть предлагаемой лидером концепции деятельности организации. Если эта линия нарушена (то есть лидер не выработал концепцию того, что надо делать, и не задал приоритеты для себя и организации, другими словами, не имеет стратегического видения ситуации), то у лидера нет цели, нет направления и нет канала для влияния и руководства. Короче говоря, лидер никуда не придет, если не знает, к чему хочет прийти. Решение лидера о том, на каких задачах сосредоточиться и над чем работать, определяет планы лидерства.

Линия «север — запад» между элементами «Лидер» и «Окружающие» отражает отношения между лидером и последователями. Изучив и проанализировав качество этих взаимоотношений, мы можем сделать вывод о том, жизнеспособны они или нет. Если они нарушены (у лидера нет влияния на последователей), лидерству не добиться больших успехов, какой бы четкой ни была концепция (линия «Лидер — Задача»).

Вертикальная линия «север — юг», соединяющая «Лидера» и «Организацию», отражает решения лидера в области организационного планирования — устройства и функционирования организации. Если у лидера есть стратегическое видение ситуации и прочная связь с последователями, но он принимает неудачные решения в области планирования, то энергия организации будет очень быстро исчерпана. Более того, в случае, когда совет директоров нанимает лидеров, но стиль работы или навыки нового лидера не соответствуют культуре организации, приходится менять либо одно, либо другое. Если лидер хорошо разбирается в организационном планировании и умеет управлять изменениями, эта вертикальная связь будет крепкой. Если же стиль работы лидера, пришедшего извне, сильно расходится с характеристиками организации, будет трудно достичь положительных результатов лидерства. В прессе неоднократно описывались ситуации, когда в организацию приходит лидер, которому явно чужды ее культура, структура, системы калькуляции расходов или другие характеристики, и, несмотря на то что он призван внедрить изменения в организацию, она рано или поздно его отторгает, как неподходящий пересаженный орган.

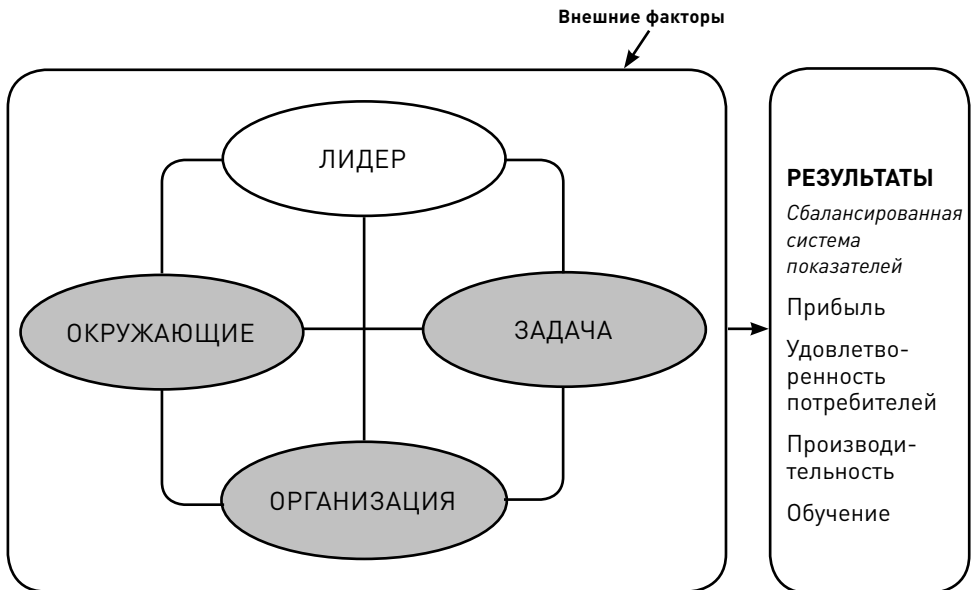
Линия «юг — запад», соединяющая элементы «Окружающие» и «Организация», отражает связь между последователями лидера и организацией. Здесь можно оценить прочность связей организации с ее участниками. Если эти отношения по сути наемнические — люди отдают организации свои способности и время в обмен на деньги, — то такой организации будет труднее достичь эффективности мирового уровня, чем фирме, в которой системы и процессы способствуют личной преданности.

Линия «юг — восток» между «Организацией» и «Задачей» отражает соответствие различных аспектов организации (структуры, систем, процессов, культуры и т. д.) стоящим перед ней стратегическим задачам. Если структура организации плохо приспособлена к решению этих задач, добиться положительного

результата лидерства будет трудно. Как мы уже отмечали, эта линия связи постоянно меняется вместе с конъюнктурой, при этом лидер стремится реорганизовать бизнес так, чтобы не отставать от перемен в окружающей обстановке. Сотрудники, которые противятся таким изменениям, скорее всего, не могут четко увидеть стратегию организации (линия «восток — запад») и потому меньше вкладываются в достижение целей и удовлетворение потребностей организации.

Линия «восток — запад», соединяющая «Окружающих» и «Задачу», отражает восприятие последователями своей деятельности. Разрыв между тем, что видит лидер («север — восток»), и тем, что видят последователи («восток — запад»), снижает вероятность положительного результата лидерства. В случае если у лидера хорошее понимание задачи («север — восток») и прочные отношения с последователями («север — запад»), но связь «восток — запад» при этом нарушена, руководству придется постоянно следить за действиями сотрудников. Если же линия «восток — запад» хорошо развита (то есть сотрудники четко видят стратегию и верят в нее), то необходимость надзора постепенно снижается. Такое соответствие целей сотрудников концепциям всей организации наблюдается во многих некоммерческих организациях, где лидерам остается только не вмешиваться.

Каждый из овальных элементов на рис. 2.4, включая конъюнктуру, привносит в ситуацию свои особенности или характеристики, от которых зависит, удастся ли воспользоваться этой возможностью для лидерства. Лидеры, которые



**Рис. 2.4.** Ромбическая модель лидерства

игнорируют какой-либо из этих элементов, могут не добиться желаемых результатов. Кроме того, понимание взаимоотношений между этими элементами (попарно и в комплексе) критически необходимо для понимания лидерства. Итак, лидерство — это нечто большее, чем личные качества и привычки. Оно подразумевает способность лидера мыслить стратегически, формировать крепкие связи с подчиненными, создать такую организацию, в которую люди будут верить, и, наконец, умение управлять изменениями.

#### **КАК РОМБИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СООТНОСИТСЯ С ДРУГИМИ МОДЕЛЯМИ ЛИДЕРСТВА**

Предлагаемая концептуальная схема достаточно гибкая, чтобы учитывать многие черты основных современных моделей лидерства, но при этом проста и удобна для применения в практике менеджмента. Ромбическая модель позволяет сосредоточиться на личных качествах лидера и учесть ценные элементы из теорий «великого человека». Она уделяет внимание отношениям «лидер — последователь» (линия «север — запад»). Также модель хорошо согласуется с теорией ситуационного лидерства, показывая, что соответствие лидера ситуации критически важно для положительного итога лидерства, и учитывает значимость деятельности лидера в области организационного планирования. Хотя модель не отражает всех деталей каждого элемента или соединяющих их взаимоотношений, она тем не менее отмечает ключевые области внимания, которые лидерам необходимо иметь в виду и понимать.

#### **ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Прежде чем продолжить, сформулируем несколько рабочих определений, которые помогут нам прояснить, что мы понимаем под лидерством, когда обсуждаем эту тему с окружающими, что к нему относим, а что — не относим. В главе 1 мы уже отметили, что «суть лидерства — в управлении энергией, прежде всего собственной, а затем энергией окружающих». Расширим это определение, рассмотрев отношения между понятиями власти и лидерства. Если упростить, то власть — возможность сделать так, чтобы что-то совершилось. Власть в организации — это возможность побудить других людей делать то, чего вы от них хотите. Такое определение просто указывает: когда вы что-то меняете, вы употребляете власть над этим объектом. Когда вы употребляете власть, вы прикладываете усилия к тому, чтобы что-то совершилось; вы двигаете проект, человека, организацию из одной точки в другую.

Прежде всего нужно отметить, что умению влиять на людей можно научиться. Полковник Ларри Донниторн в книге «Лидерство по-вестпойнтски» (*The West Point Way of Leadership*) рассказывает об одном из командиров Военной академии США в Вест-Пойнте, который утверждал, что может сделать лидера из любого человека, если только тот не страдает шизофренией<sup>6</sup>.

6 Donnithorne L. *The West Point Way of Leadership* (New York: Currency Doubleday, 1993).

Действительно, входящим в понятие лидерства навыкам стратегического мышления, эффективной коммуникации с окружающими, организационного планирования в поддержку своих концепций и управления изменениями можно научиться, и в этом смысле можно научиться и лидерству.

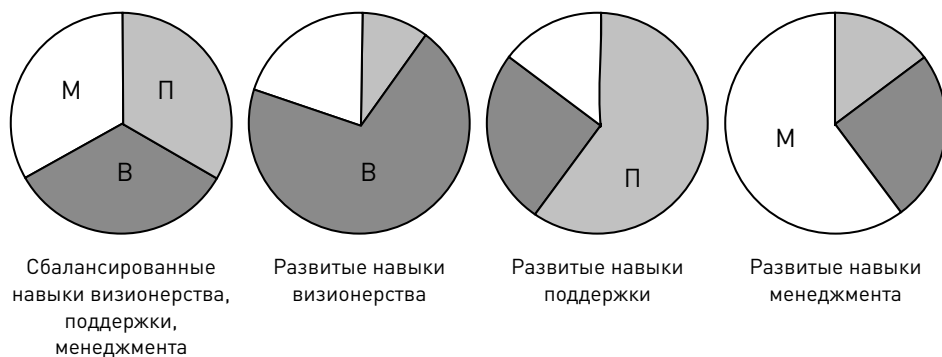
Лидерские качества можно распределить по трем категориям: стратегическое мышление («визионерство»), привлечение поддержки окружающих к этой стратегии или концепции, а также мониторинг и измерение продвижения к воплощению этой концепции. Категория стратегического мышления включает умение видеть ситуацию в исторической перспективе, выявлять тенденции в настоящем и предугадывать их будущие результаты. Сюда же входят интерес к тому, что могло бы и может быть, и умение находить знаки на пути, указывающие в том или ином направлении. Это также и способность в некотором роде мечтать — четко вообразить себе картину будущего, каким вы желаете его видеть, и доносить это представление до других людей. Если вы прошли опрос «Стиль руководства», как предлагалось в начале главы, посмотрите сейчас на свои результаты и на то, как распределились ваши предпочтения по этим категориям.

Главная причина, по которой наше общество испытывает недостаток лидеров, — в том, что большинство людей не озадачиваются стратегией, то есть недостаточно внимательно изучают окружающую обстановку и, не доведя анализ до конца, спешат сделать вывод о том, как должен развиваться их бизнес. Многие могут заявить, что у них низкий показатель «В» («визионерства»), поскольку он им не требуется по должности. Однако результаты опроса более чем 700 практикующих менеджеров не выявили четкой корреляции между величиной показателя «В» и должностью в организации. Другими словами, развивать способности к стратегическому мышлению можно и нужно, какую бы должность вы ни занимали. Ведь таким саморазвитием заняты другие — ваши конкуренты в организации.

Навыки в категории «привлечение поддержки» (линия «север — запад») включают стиль, шаблоны и навыки общения. Здесь учитываются уровень доверия, которое вызывает человек, и качество отношений, которые он выстраивает с окружающими. Сюда же входит умение слушать, понимать и уважать чужие цели и мечты и находить способы соотнести эти цели со своими. Всему этому можно научиться.

К категории мониторинга и измерения относятся умение разрабатывать и реализовывать значимые критерии желаемого результата, чтобы не дать организации далеко отклониться от концепции лидера, и умение хвалить и поощрять тех, кто вносит вклад в достижение цели<sup>7</sup>. Такое трехчастное представление комплекса лидерских качеств мы называем «ВПМ» («визионерство — поддержка — менеджмент»), рис. 2.5.

7 См.: Kouzes J., Posner B. The Leadership Challenge (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).



**Рис. 2.5.** Баланс ВПМ

Соотношение трех категорий у каждого будет свое. У кого-то больше навыков стратегического мышления и меньше — управленческих. Кто-то умеет ярко и выразительно представить концепцию окружающим, но с трудом ее вырабатывает. Однако каждая категория включает конкретные навыки, которым можно научиться. Изучая и практикуя эти навыки, вы разовьете свои лидерские качества. Успехи в этой области зависят и от других факторов, которые мы обсудим позже.

Второй элемент в нашем определении лидерства — это *желание*. Некоторые люди, обладающие лидерскими качествами, по ряду причин предпочитают не оказывать влияние на окружающих. Возможно, им некомфортно находиться в центре внимания и излагать свои мысли и убеждения, которые окружающие могут принять или отвергнуть. Еще одна причина нехватки лидеров — это страх отчуждения. Дело в том, что многие настолько обеспокоены чужим мнением, что не решаются высказываться прямо, даже если обладают стратегической концепцией. Почему? Из страха отчуждения. Иногда за нежеланием влиять на окружающих стоит этическое убеждение, что каждый должен решать за себя сам. В связи с этим далеко не каждый стремится взять на себя ответственность за других.

В некоторых аспектах лидерство — это горнило, которое способно возвысить или погубить душу и сознание человека. Лидер порой чувствует себя фигурой на носу корабля: руки и ноги привязаны к корпусу судна, лицо и грудь открыты стихии, единственная защита от которой — это упорство и целеустремленность. Эта сторона лидерства — одиночество и уязвимость для всевозможных нападков и критики, обоснованной и необоснованной, — часто заставляет вполне способных людей пасовать перед ролью лидера. Даже в малой группе бывает страшно делиться своими мыслями, чувствами, убеждениями и выводами. Безусловно, чтобы стать лидером, нужно развить в себе умственную стойкость и умение принимать критику. Наконец, лидер должен быть готов преодолеть страх отчуждения и стремиться оказывать влияние на окружающих.