

**Ричард Л. ДАФТ**

при участии Патрисии ЛЕЙН

# УРОКИ ЛИДЕРСТВА

ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ АВТОРИТЕТНЫХ УЧЕБНИКОВ  
ПО ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

**БИЗНЕС-  
БЕСТСЕЛЛЕР**

**К Л А С С И К А   М Е Н Е Д Ж М Е Н Т А**

**Richard L. DAFT**

with the assistance of Patricia G. LANE

# The Leadership Experience

Third edition

**Ричард Л. ДАФТ**

при участии Патрисии ЛЕЙН

# УРОКИ ЛИДЕРСТВА

3 - е а н г л и й с к о е и з д а н и е

Москва

ЭКСМО

2007

УДК 65.0(075)  
ББК 65.290-2  
Д12

Ответственный редактор *Т.Р. Тэор*

Перевод с английского *А.В. Козлов*

Под редакцией д.э.н., проф. *И.В. Андреевой*

**Дафт Р.Л.**  
Д 12 Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой]. — М.: Эксмо, 2006. — 480 с. — (Бизнес-бестселлер).

**ISBN 5-699-18025-7 (Эксмо)**

**ISBN 0-32624-127-6 (англ.)**

В современном мире умелое руководство компанией — один из главных факторов ее успеха и высокой эффективности. Раскрыть в себе и реализовать потенциал лидера вам поможет книга крупнейшего американского специалиста в области менеджмента и управленческой деятельности Ричарда Дафта. Это один из наиболее авторитетных, популярных и коммерчески успешных учебников по изучению теории лидерства и ее применению в управлении персоналом. Написанный на основе интеграции существующих идей и снабженный множеством интересных практических примеров, он включает такие темы, как история изучения лидерства, традиционные и новые теории менеджмента, власть и влияние лидера, методы мотивации и убеждения, создание корпоративных концепций и концепций развития организации и др.

Книга предназначена для студентов высших и средних учебных заведений, слушателей программ МБА, экономистов, менеджеров всех уровней, предпринимателей и бизнесменов, а также всех тех, кто хочет развить в себе качества лидера.

**УДК 65.0(075)  
ББК 65.290-2**

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

**ISBN 5-699-18025-7 (Эксмо)  
ISBN 0-32624-127-6 (англ.)**

© 2005 by South Western, a Thomson Learning Company  
© А.В. Козлов, перевод, 2006  
© И.В. Андреева, предисловие к русскому изданию, 2006  
© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

*Посвящается моим духовным наставникам,  
сформировавшим мою личность  
и воспитавшим во мне лидера*

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию . . . . .	13
Предисловие . . . . .	14
Об авторе . . . . .	16

### Часть 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ

Глава 1. ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ? . . . . .	18
Природа лидерства . . . . .	19
Определение лидерства . . . . .	20
Лидерство и дело всей жизни . . . . .	21
Новая реальность, окружающая современные организации . . . . .	22
От стабильности к изменениям и кризисному менеджменту . . . . .	23
От контроля к делегированию властных полномочий . . . . .	23
От конкуренции к сотрудничеству . . . . .	25
От единообразия к разнообразию . . . . .	25
От эгоцентризма к более высоким целям . . . . .	26
От героизма к скромности . . . . .	27
Сравнение менеджмента и лидерства . . . . .	29
Определение направления деятельности . . . . .	29
Ориентация группы . . . . .	31
Налаживание взаимоотношений . . . . .	32
Развитие личностных качеств лидера . . . . .	32
Достижение результатов . . . . .	34
Эволюция теорий лидерства . . . . .	35
Исторический обзор основных концепций . . . . .	35
Теории великого человека . . . . .	35
Теории личностных качеств . . . . .	35
Поведенческие теории . . . . .	35
Вероятностные теории . . . . .	35
Теории влияния . . . . .	36
Теории взаимоотношений . . . . .	36
Современные теории лидерства . . . . .	36
Не каждый топ-менеджер автоматически становится лидером . . . . .	37
Искусство и наука лидерства . . . . .	39
Структура книги . . . . .	39
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>40</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>41</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>42</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	<i>43</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>44</i>

### Часть 2. НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Глава 2. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОВЕДЕНИЕ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ . . . . .	48
Теории личностных качеств . . . . .	50
Уверенность в себе . . . . .	51
Честность/прямота . . . . .	52
Настойчивость . . . . .	53
Поведенческие теории . . . . .	54
Автократические и демократические лидеры . . . . .	54
Исследования, проведенные университетом штата Огайо . . . . .	55
Исследования, проведенные университетом штата Мичиган . . . . .	57
Решетка лидерства . . . . .	57
Теории лидерства со значительным проявлением двух типов поведения . . . . .	59
Теория индивидуализированного лидерства . . . . .	60

Модель вертикальной диадной связи . . . . .	62
Взаимоотношения между лидером и членами группы . . . . .	63
Налаживание партнерских отношений . . . . .	63
Системы и сети . . . . .	64
<i>Резюме и интерпретация.</i> . . . . .	65
<i>Вопросы для обсуждения.</i> . . . . .	65
<i>Практические навыки лидера.</i> . . . . .	65
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i> . . . . .	66
<i>Примечания.</i> . . . . .	68
<b>Глава 3. ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ.</b> . . . . .	71
Ситуационные теории . . . . .	72
Ситуационная модель Фидлера . . . . .	75
Стиль лидерства . . . . .	75
Ситуация . . . . .	76
Ситуационная теория . . . . .	77
Ситуационная теория Херси и Бланшара . . . . .	79
Теория пути-цели . . . . .	82
Поведение лидера . . . . .	82
Ситуационные факторы . . . . .	84
Вознаграждения . . . . .	84
Ситуационная модель Врума-Яго . . . . .	86
Стиль участия лидера . . . . .	86
Диагностические вопросы . . . . .	86
Выбор стиля решения . . . . .	87
Подмены лидерства . . . . .	91
<i>Резюме и интерпретация.</i> . . . . .	93
<i>Вопросы для обсуждения.</i> . . . . .	93
<i>Практические навыки лидера.</i> . . . . .	94
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i> . . . . .	94
<i>Примечания.</i> . . . . .	96

### Часть 3. ЛИЧНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА

<b>Глава 4. ЛИДЕР КАК ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ.</b> . . . . .	100
Личность и лидерство . . . . .	101
Модель личности . . . . .	101
Качества личности и поведение лидера . . . . .	105
Авторитарность . . . . .	107
Ценности и установки . . . . .	107
Инструментальные и терминальные ценности . . . . .	107
Как психологические установки влияют на лидера . . . . .	112
Когнитивные различия . . . . .	114
Формы мышления и доминанта полушария . . . . .	114
Стили решения проблем: Индикатор типов Майерс-Бриггс . . . . .	117
Личность и стиль лидерства: роль харизмы . . . . .	119
Что делает лидера харизматическим? . . . . .	120
Негативные стороны харизмы . . . . .	120
Трансакционное и трансформационное лидерство . . . . .	122
Трансакционное лидерство . . . . .	123
Трансформационное лидерство . . . . .	123
<i>Резюме и интерпретация.</i> . . . . .	126
<i>Вопросы для обсуждения.</i> . . . . .	126
<i>Практические навыки лидера.</i> . . . . .	127
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i> . . . . .	128
<i>Примечания.</i> . . . . .	130

<b>Глава 5. УМ И СЕРДЦЕ ЛИДЕРА</b> . . . . .	133
Потенциал и компетентность лидера . . . . .	134
Ментальные модели . . . . .	136
Предположения . . . . .	137
Восприятие: как лидеры интерпретируют опыт . . . . .	138
Развитие мышления лидера . . . . .	140
Независимость мышления . . . . .	140
Открытость сознания . . . . .	142
Системное мышление . . . . .	143
Совершенствование собственной личности . . . . .	144
Эмоциональный интеллект . . . . .	145
Что такое эмоции? . . . . .	145
Составляющие эмоционального интеллекта . . . . .	147
Практические выводы для лидеров . . . . .	148
Эмоциональный интеллект команды . . . . .	151
Лидеры, вызывающие любовь, и лидеры, вызывающие страх . . . . .	151
Страх в организациях . . . . .	152
Привнесение любви в работу . . . . .	152
Почему подчиненные не остаются безучастными к проявлению любви . . . . .	154
<i>Резюме и интерпретация</i> . . . . .	155
<i>Вопросы для обсуждения</i> . . . . .	156
<i>Практические навыки лидера</i> . . . . .	156
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i> . . . . .	157
<i>Примечания</i> . . . . .	159
<b>Глава 6. СМЕЛОСТЬ И МОРАЛЬ ЛИДЕРА</b> . . . . .	162
Мораль современного лидера . . . . .	163
Этический климат американского бизнеса . . . . .	163
Поступки лидеров, вызывающие негативные последствия . . . . .	164
Соблюдение морали . . . . .	166
Становление морального лидера . . . . .	168
Установление контроля в сравнении со служением людям . . . . .	171
Авторитарный менеджмент . . . . .	172
Менеджмент участия . . . . .	172
Лидер-распорядитель . . . . .	173
Лидер, служащий другим людям . . . . .	174
Смелость лидера . . . . .	177
Что такое смелость? . . . . .	177
Проявление смелости лидерами, следующими принципам высокой морали . . . . .	180
Как обнаружить в себе смелость? . . . . .	183
<i>Резюме и интерпретация</i> . . . . .	184
<i>Вопросы для обсуждения</i> . . . . .	185
<i>Практические навыки лидера</i> . . . . .	185
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i> . . . . .	186
<i>Примечания</i> . . . . .	188
<b>Глава 7. ЛИДЕР И ГРУППА</b> . . . . .	191
Роль подчиненных . . . . .	192
Стили поведения подчиненных . . . . .	193
Требования, предъявляемые к эффективным подчиненным . . . . .	194
Развитие личного потенциала . . . . .	196
От зависимости к независимости . . . . .	197
Эффективная взаимозависимость . . . . .	197
Источники власти подчиненных . . . . .	198
Источники личной власти . . . . .	198
Источники должностной власти . . . . .	199
Стратегии управления . . . . .	199
Старайтесь стать ценным ресурсом для лидера . . . . .	199



4

Помогите вашему боссу стать эффективным лидером . . . . .	201
Налаживание взаимоотношений с лидером . . . . .	201
Воспринимайте лидера реалистично . . . . .	202
Чего хотят подчиненные . . . . .	203
Обучение сотрудников самоуправлению . . . . .	206
Создание сообщества подчиненных . . . . .	207
Характеристики сообществ . . . . .	207
Практические сообщества . . . . .	208
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	209
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	209
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	209
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	210
<i>Примечания . . . . .</i>	212

#### Часть 4. НАЛАЖИВАНИЕ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ

<b>Глава 8. МОТИВАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ . . . . .</b>	<b>216</b>
Лидерство и мотивация . . . . .	217
Внутренние и внешние вознаграждения . . . . .	218
Потребности высших и низших уровней . . . . .	219
Теории мотивации, рассматривающие потребности человека . . . . .	220
Иерархия потребностей . . . . .	220
Двухфакторная теория . . . . .	222
Теория приобретенных потребностей . . . . .	224
Другие теории мотивации . . . . .	224
Мотивация с помощью подкрепления . . . . .	224
Теория ожиданий . . . . .	226
Теория справедливости . . . . .	228
Преимущества и недостатки метода «кнута и пряника» . . . . .	229
Делегирование власти подчиненным с целью удовлетворения их потребностей высокого уровня . . . . .	233
Элементы делегирования власти . . . . .	235
Способы делегирования властных полномочий . . . . .	236
Общекорпоративные программы мотивации . . . . .	237
Повышение значения работы . . . . .	238
Другие методы мотивации . . . . .	240
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	242
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	243
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	243
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	245
<i>Примечания . . . . .</i>	246
<b>Глава 9. КОММУНИКАЦИЯ . . . . .</b>	<b>249</b>
Способы коммуникации, применяемые лидерами . . . . .	251
Коммуникация менеджера . . . . .	252
Коммуникация лидера . . . . .	252
Стратегические беседы . . . . .	253
Создание обстановки открытого общения . . . . .	254
Умение слушать . . . . .	256
Проницательность . . . . .	257
Диалог . . . . .	259
Лидер как мастер коммуникаций . . . . .	261
Выбор емких коммуникационных каналов . . . . .	262
Континуум емкости каналов . . . . .	262
Эффективное использование электронных коммуникационных каналов . . . . .	265
Истории и метафоры . . . . .	266
Неформальная коммуникация . . . . .	268
Коммуникации в условиях кризиса . . . . .	269

<i>Резюме и интерпретация.</i>	272
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	272
<i>Практические навыки лидера.</i>	273
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	274
<i>Примечания.</i>	276
<b>Глава 10. РАБОТА ЛИДЕРА С КОМАНДОЙ.</b>	279
Команды в организациях.	280
Что такое команда? . . . . .	281
Стадии развития команд . . . . .	282
Типы и характеристики команд . . . . .	284
Традиционные типы команд . . . . .	285
Характеристики команд . . . . .	287
Эффективность команд . . . . .	289
Сплоченность и эффективность команды . . . . .	290
Задания и социально-эмоциональные потребности . . . . .	292
Социально-эмоциональная роль . . . . .	293
Личная роль лидера команды . . . . .	293
Новые задачи, стоящие перед лидерами: руководство виртуальными и глобальными командами . . . . .	294
Виртуальные команды . . . . .	296
Глобальные команды . . . . .	298
Разрешение конфликтов, возникающих в командах . . . . .	299
Причины конфликтов . . . . .	300
Стили разрешения конфликтов . . . . .	300
Другие подходы . . . . .	301
<i>Резюме и интерпретация.</i>	304
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	304
<i>Практические навыки лидера.</i>	305
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	306
<i>Примечания.</i>	307
<b>Глава 11. ПОДДЕРЖАНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ.</b>	311
Разнообразие в наши дни . . . . .	313
Определение разнообразия . . . . .	313
Реальность разнообразия . . . . .	314
Необходимость организационного разнообразия . . . . .	315
Женский стиль лидерства . . . . .	317
Глобальное разнообразие . . . . .	319
Социокультурная среда . . . . .	319
Практические выводы для лидеров . . . . .	323
Трудности, с которыми сталкиваются представители меньшинств . . . . .	324
Инициативы лидеров, направленные на поддержание разнообразия . . . . .	329
Организационные стадии признания разнообразия . . . . .	329
Препятствия, встающие перед лидерами . . . . .	330
Решение проблем разнообразия . . . . .	332
Личные качества, необходимые лидеру организации с разнообразным составом персонала . . . . .	332
Изменение корпоративной культуры . . . . .	333
Обучение, знакомящее с культурным разнообразием . . . . .	334
<i>Резюме и интерпретация.</i>	336
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	336
<i>Практические навыки лидера.</i>	337
<i>Примечания.</i>	338
<b>Глава 12. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА.</b>	341
Лидерство как система фреймов . . . . .	342
Структурный фрейм . . . . .	343

Фрейм человеческих ресурсов . . . . .	344
Политический фрейм . . . . .	344
Символический фрейм . . . . .	344
Власть, влияние и лидерство . . . . .	345
Пять типов власти лидера . . . . .	345
Реакции на применение власти . . . . .	348
Роль подчиненного . . . . .	349
Источники власти лидера в организации . . . . .	351
Зависимость отделов друг от друга . . . . .	351
Контроль над информацией . . . . .	352
Центральное положение . . . . .	353
Устранение неопределенности . . . . .	353
Усиление власти за счет политической активности . . . . .	354
Тактики усиления влияния . . . . .	356
Этические аспекты политической активности и использования власти . . . . .	358
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>360</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>360</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>361</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	<i>362</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>364</i>

## Часть 5. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР

<b>Глава 13. СОЗДАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ . . . . .</b>	<b>368</b>
Стратегическое лидерство . . . . .	369
Образ будущего . . . . .	371
Значение образа будущего . . . . .	375
Общие характеристики образа будущего . . . . .	377
Образ будущего функционирует на многих уровнях . . . . .	379
Миссия . . . . .	380
Формулировка стратегии . . . . .	381
Основная компетенция . . . . .	383
Синергия . . . . .	385
Создание ценностей для потребителей . . . . .	385
Стратегия в действии . . . . .	386
Вклад лидера . . . . .	388
Видение будущего и стимулирование деятельности . . . . .	388
Принятие решений лидерами . . . . .	391
Влияние лидера . . . . .	393
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>393</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>394</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>394</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	<i>396</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>398</i>
<b>Глава 14. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ . . . . .</b>	<b>401</b>
Корпоративная культура . . . . .	403
Что такое культура? . . . . .	403
Значение культуры организации . . . . .	404
Сила культуры и адаптация . . . . .	406
Формирование культуры . . . . .	407
Церемонии . . . . .	407
Истории . . . . .	409
Символы . . . . .	410
Особый язык . . . . .	410
Отбор и социализация сотрудников . . . . .	410
Повседневные действия . . . . .	411

Утверждение разнообразных ценностей при формировании корпоративной культуры . . . . .	413
Адаптивная культура . . . . .	413
Культура достижений . . . . .	414
Клановая культура . . . . .	415
Бюрократическая культура . . . . .	415
Этические ценности организаций . . . . .	416
Лидерство, утверждающее корпоративные ценности . . . . .	418
Личная этика . . . . .	418
Организационные системы и структуры . . . . .	419
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>421</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>422</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>422</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	<i>423</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>425</i>
<b>Глава 15. СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВО ЕЮ . . . . .</b>	<b>428</b>
Эволюция лидерства . . . . .	429
Контекст организационного лидерства . . . . .	429
Структура . . . . .	430
Практические выводы . . . . .	432
Цикл адаптивного обучения . . . . .	432
От эффективной организации к обучающейся . . . . .	433
Организационная структура . . . . .	435
Вертикальная структура . . . . .	435
Горизонтальная структура . . . . .	436
Задания и роли . . . . .	438
Механический и органический процессы . . . . .	438
От однообразных заданий к властным ролям . . . . .	439
Информационная сеть и система личных взаимоотношений . . . . .	441
Стратегия конкуренции и стратегия сотрудничества . . . . .	443
Негибкая и адаптивная культуры . . . . .	444
Двойственная проблема современных лидеров . . . . .	446
Поддержание высокой эффективности и обучения . . . . .	446
Использование новых технологий . . . . .	446
Анализ post factum . . . . .	447
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>449</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>449</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>450</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа . . . . .</i>	<i>451</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>452</i>
<b>Глава 16. ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО . . . . .</b>	<b>455</b>
Изменение или смерть . . . . .	456
Проведение крупных изменений . . . . .	458
Стратегии повседневных изменений . . . . .	460
Преодоление сопротивления . . . . .	463
Почему люди оказывают сопротивление изменениям . . . . .	463
Способы преодоления сопротивления . . . . .	465
Негативные последствия изменений . . . . .	465
Две стороны одной медали . . . . .	466
Осуществление руководства в период сокращения персонала . . . . .	466
Руководство организацией в период внедрения инноваций . . . . .	467
Инновационная организация . . . . .	468
Стадии личного творческого процесса . . . . .	471
<i>Резюме и интерпретация . . . . .</i>	<i>474</i>
<i>Вопросы для обсуждения . . . . .</i>	<i>475</i>
<i>Практические навыки лидера . . . . .</i>	<i>475</i>
<i>Примечания . . . . .</i>	<i>476</i>

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

С/егодня отечественному читателю предоставляется возможность познакомиться еще с одной книгой замечательного западного ученого, одного из самых крупных специалистов в области менеджмента — Ричарда Дафта. «Уроки лидерства» — книга для тех, кто хочет стать лидером и готов учиться этому мастерству. Можно утверждать, что в какой-то мере она является знаковой для развития всей управленческой науки.

Известно, что эволюция современного менеджмента в значительной степени определяется изменяющимися во времени взглядами на сущность и значение для организации «человека работающего».

В качестве рабочей силы человек рассматривался в рамках школы научного менеджмента, созданной в США Ф. У. Тейлором и особенно популярной в конце XIX — начале XX века. Неквалифицированные рабочие, преобладавшие в то время на американском рынке труда и набравшиеся из числа разорившихся американских фермеров и эмигрантов, как нельзя лучше соответствовали этому названию. Вставая к конвейерной ленте, они выполняли разделенные на мельчайшие операции элементы достаточно сложных трудовых заданий, что предъявляло к менеджеру ряд определенных требований, как то: устранение лишних и неудобных движений, нормирование труда, учет, контроль и многое другое, составляющее НОТ.

Административная школа управления А. Файоля, которая сложилась в 1920-1950 годы, предлагала иной взгляд на «человека работающего»: в расчет принималась не столько эффективность отдельных элементов трудового процесса или управления, сколько эффективность управления организацией в целом. Классическая бюрократия, популярная с точки зрения этого подхода, управляет человеком с помощью разработанных ею нормативных документов, а человек, заключивший с организацией договор, становится единицей персонала по определению.

Почти одновременно с административной школой в менеджменте возникла школа человеческих отношений. В ее основу был положен открытый Элтоном Мэйо «хотгорнский эффект», означавший, что пророст производительности труда работников обеспечивается благодаря заботе, проявляемой о них администрацией, а также их участию в принятии решений. Тогда же было введено в научный оборот современное понятие «человеческого фактора» как наиболее эффективного и неисчерпаемого ресурса производства, а людей, работающих в организации, стали называть «человеческими ресурсами».

Следующий этап в развитии персонал-менеджмента — управление личностью. В 70-80-е годы XX века

был установлен ряд закономерностей поведения людей в ситуации наличия экономической заинтересованности, которые, с одной стороны, объясняли некоторые явления реальной ситуации, с другой — были положены в основу дальнейшего развития наук об управлении. Так, английский экономист Р. Линн, работая со статистическими материалами, обнаружил, что существует отрицательная корреляция между ценностью денег и доходом на душу населения (чем больше доход, тем меньше субъективная ценность денег)\*.

На низких уровнях благосостояния общества с ростом благосостояния оценка полезности экономической деятельности (ценности денег) повышается, но медленно; на среднем уровне благосостояния наблюдается скачок в оценке полезности деятельности; далее — рост полезности экономической деятельности прекращается и ценность денег в глазах работающих снижается, поскольку более важным мотиватором оказывается свободное время. Исследования американских психологов показали\*\*, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90%, потребность в безопасности — на 70%, в уважении — на 40%, в самоактуализации — на 15%. В этих условиях, по мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, в том числе все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат, воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон — как факторы, благоприятно сказывающиеся на повышении удовлетворенности трудом, но неспособные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как возможность достижения успеха или продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста\*\*\*.

Таким образом, в развитых, достаточно стабильных обществах личность менеджера, его лидерские качества также являются серьезным мотиватором. Управленческие воздействия в таком случае адресованы уже не персоналу, не ресурсу, а личности. И поскольку Россия движется по пути экономического развития и роста стабильности, предлагаемая читателям книга Ричарда Дафта представляется крайне своевременной.

*И. В. Андреева*

д. э. н., профессор каф. управления Трудовыми и социальными процессами  
Санкт-Петербургского Государственного инженерно-экономического университета

\* *Линн Р.* The Secret of Miracle Economy: Different national attitudes to competitiveness and money. London, 1991.

\*\* *Зазыкин В. Г.* Психология в рекламе. М.: ДатаСтром, 1992. С. 20.

\*\*\* *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1992. С.185-186.

---

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

И работая над третьим изданием этой книги, я видел свою задачу в том, чтобы представить читателям интересную, применимую на практике и полную концепцию современного лидерства и познакомить их с новейшими и традиционными научными взглядами, актуальными в наши дни. Мы станем свидетелями революции, происходящей в корпоративном мире, поэтому в книге уделяется особое внимание качествам и навыкам, без которых лидеру не обойтись в условиях стремительных изменений внешней среды.

Громкие корпоративные скандалы, глобальные кризисы, развитие электронной коммерции, появление обучающихся организаций и виртуальных команд, глобализация и другие трансформации предъявляют к лидеру новые требования, и их невозможно ограничить традиционными учебными курсами менеджмента и организационного поведения. Обучая студентов и менеджеров и консультируя руководителей различных стремившихся к инновациям организаций, я в полной мере оценил значение устоявшихся и новых идей. Без сомнения, и те и другие могут широко применяться на практике.

Материал книги охватывает историю изучения лидерства, общепринятые и новые теории, касающиеся обучающихся организаций и формирования корпоративных концепций и культуры. Я видел свою задачу также в том, чтобы увлечь читателя и помочь ему раскрыть и реализовать свой потенциал лидера.

## НОВЫЙ МАТЕРИАЛ, ВКЛЮЧЕННЫЙ В ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

В обновленной версии книги «Уроки лидерства» читателям предлагаются инструменты самооценки, помогающие развить навыки лидера. Важным условием самостоятельного обучения является умение понять себя. В каждой главе книги содержатся анкеты, вопросы и упражнения, связанные с излагаемыми темами. Они призваны помочь читателю не только глубже осмыслить материал, но и развить в себе способности лидера. Анкеты, вопросы и упражнения охватывают следующие темы: личные этические убеждения, умение слушать собеседника, эмоциональный интеллект, внедрение изменений, создание корпоративных концепций и концепций будущего развития организации, методы мотивации, власть и влияние лидера. В третьем издании более подробно обсуждаются такие вопросы, как адаптация к изменениям, коммуникационные сети, руководство виртуальными и глобальными командами, методы убеждения, этические проблемы лидерства, анализ собственных действий, электронная коммуни-

кация и коммуникация в условиях кризиса, стратегия изменений и внедрения инноваций.

---

## ПРИНЦИПЫ ИЗЛОЖЕНИЯ МАТЕРИАЛА

В основе книги лежит стремление подчеркнуть различия между лидерами и менеджерами. В ней рассказывается, как лидеры определяют направление корпоративной деятельности, устанавливают баланс между интересами организации и интересами сотрудников, налаживают отношения с подчиненными и внедряют изменения. В книге содержится пять частей:

1. Общие представления о лидерстве.
2. Научные концепции лидерства.
3. Личностные аспекты лидерства.
4. Налаживание взаимоотношений с подчиненными.
5. Лидер как социальный архитектор.

---

## р | СПЕЦИАЛЬНЫЕ РАЗДЕЛЫ

Каждая глава снабжена специальными разделами, которые призваны помочь усвоить материал и сделать его более актуальным для читателя.

**В роли лидера.** В этих разделах приводятся живые примеры практической работы лидеров, возглавляющих обучающиеся и традиционные организации. Каждая глава начинается с примера из реальной жизни, связанного с излагаемой тематикой. Кроме того, в каждой главе содержатся дополнительные примеры, описывающие опыт работы в учебных, военных, правительственных, коммерческих и некоммерческих организациях.

**Практические навыки лидера.** В этих разделах помещены короткие рассказы о лидерах крупных и мелких организаций, а также об известных личностях, оставивших заметный след в истории. Эти рассказы, изложенные простым и увлекательным языком, помогут читателю расширить свои представления о лидерстве.

**Книжная полка лидера.** В каждой главе передается краткое содержание наиболее интересных публикаций, касающихся изучаемых вопросов. Здесь читатель может познакомиться с актуальными темами лидерства, которые обсуждаются в академических кругах, в мире бизнеса, военных, учебных и некоммерческих организациях.

**Руководство к действию.** Эти разделы помогут читателю на практике применить полученные знания.

**Самооценка лидера.** Здесь содержатся анкеты, заполнив которые, читатель сможет оценить свои навыки лидера.

**Развитие навыков лидера.** Каждая глава завершается дискуссионными вопросами и двумя учебными разделами: «Практические навыки лидера» и «Развитие навыков лидера: пример для критического анализа». Отвечая на вопросы и выполняя упраж-

нения из этих разделов, студенты смогут глубже усвоить материал и применить на практике полученные знания.

## НАШИ БЛАГОДАРНОСТИ

Автор благодарит своих друзей, коллег и родственников, без чьей помощи, поддержки, советов, критических замечаний и доброго участия эта книга не увидела бы свет.

*Ричард Л. Дафф*

---

## ОБ АВТОРЕ КНИГИ

---

Доктор философии Ричард Л. Дафт (*Richard L. Daft*) преподает в Школе менеджмента Оуэна (*Owen Graduate School of Management*) при Вандерbiltском университете (*Vanderbilt University*) в должности профессора. В сферу его интересов входит изучение лидерства, менеджмента изменений и теории организаций. Он активно применяет на практике свои научные идеи, входя в состав совета директоров и являясь совладельцем компании *World Response Group*. Профессор Дафт также является членом ученого совета Академии Менеджмента (*Academy of Management*) и входит в состав редакционной коллегии журналов «*Academy of Management Journal*», «*Journal of Management Education*», «*Administrative Science Quarterly*» (в последнем занимает пост помощника главного редактора).

Профессор Дафт — автор 13 книг, в том числе: «Менеджмент» («*Management*», 2003), «Организационная теория и практика» («*Organization Theory and Design*», 2004), «Сферы научных интересов: формулировка исследовательских вопросов» («*What to Study: Generating and Developing Research Questions*», 1982). В 2000 году в соавторстве с Робертом Ленгелом (*Robert Lengel*) он выпустил книгу «Коалиционное руководство: использование скрытых факторов, изменяющих людей и организации» («*Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations*»). Доктор Дафт — автор многочисленных научных статей, регулярно публикуемых в таких периодических изданиях, как «*Administrative Science Quarterly*», «*Academy of Management Journal*», «*Journal of Management*», «*Accounting Organizations and Society*», «*Management Science*», «*MIS Quarterly*», «*California Management Review*», «*Organizational Behavior Teaching Review*». Ричард Дафт получил несколько правительственных грантов для изучения организационного планирования, корпоративных инноваций и изменений, стратегии снабжения и организационных методов обработки информации.

Доктор Дафт ведет активную преподавательскую деятельность и занимается консультированием в области организационного планирования, руководства, стратегического менеджмента, инновационного менеджмента, корпоративного поведения. Он консультировал многие коммерческие компании и правительственные организации, в том числе: Вооруженные силы и ВВС США, Американскую банковскую ассоциацию, Государственный научный комитет транспорта, Первый американский национальный банк, Медицинский центр Вандерbiltского университета, *Bell Canada*, *USAA*, *Nortel*, *TVA*, *Pratt & Whitney*, *State Farm Insurance*, *Tenneco*, *J. C Bradford & Co.*, *Central Parking System*, *Entergy Sales and Service*, *Bristol-Myers Squibb*.



---

**ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ  
О ЛИДЕРСТВЕ**

---

1      ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ?

---

# ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ?

---



## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- в полной мере понять, что такое лидерство, и увидеть лидерский потенциал в себе и других;
- получить представление о шести фундаментальных трансформациях, которым подвержены современные организации и их лидеры, и способствовать этим трансформациям;
- узнать основные причины неудач лидеров в свете новой парадигмы, что поможет вам избежать провала;
- назвать традиционные функции менеджмента и основные отличия между лидерством и менеджментом;
- понять, что для лидера решающее значение приобретают способность направлять деятельность людей, умение делать верные назначения и налаживать взаимоотношения с окружающими, личностные качества и стремление к достижению желаемых результатов;
- узнать о том, как современные лидеры используют традиционные методы руководства.

**Т**С  
Когда Том Фрестон (*Tom Freston*) был назначен на пост главного исполнительного директора *MTV Network*, Бритни Спирс (*Britney Spears*) было всего пять лет, Эминему (*Eminem*) исполнилось только 13, а мультфильма «Губка Боб Квадратные штаны» (*Sponge Bob Squarepants*) не существовало даже в творческих планах его создателей. В течение пятнадцати лет Фрестон с успехом возглавляет *MTV Network* (империю кабельного телевидения, объединяющую каналы *MTV*, *Nickelodeon*, *Nick at Nite*, *TV Land*, *VH1* и *CMT*). Несмотря на то что за это время не раз менялись мода, музыкальные вкусы, пристрастия публики и экономические условия, к 2002 году империя достигла своего расцвета. «Успех пришел к нам не случайно, — говорит Мел Кармазин (*Mel Karmazin*), президент головной компании *Viacom*. — Он был обеспечен лидерством Фрестона».

Интересно, что сам Фрестон не склонен приписывать себе все достижения *MTV Network*. Объясняя успехи, он ссылается на команду топ-менеджеров и рядовых сотрудников и верит, что именно эти люди обеспечили процветание медиа-империи. Фрестону удалось сформировать сильную команду благодаря тому, что он приглашал на работу талантливых, творчески одаренных специалистов, которым предоставлялись относительная свобода и возможность принимать самостоятельные решения, что по-

зволило людям полностью раскрыть свой потенциал. Однако именно Фрестон создал основную концепцию *MTV*, сформировал благоприятную среду и придал направление деятельности компании. Его концепция заключалась в том, чтобы идти в ногу с поп-культурой, не становясь при этом радикалом. Фрестон сформировал корпоративную культуру, отражающую его личные неконформистские взгляды 1960-х, которые сочетаются с современными молодежными тенденциями и нуждами бизнеса. Когда результаты оказываются ниже ожидаемых, Фрестон ужесточает свои требования. «Он тверд как сталь, — говорит один из топ-менеджеров. — Если вы не выполнили порученную работу, Фрестон тут же оказывается рядом, чтобы проконтролировать ваши действия».

Каким образом Фрестону удастся вдохновлять людей добиваться самых высоких результатов, на которые они способны? Каким образом ему удастся сохранять популярность *MTV*? «Я просто люблю то, чем занимаюсь, — объясняет Фрестон. — И в этом смысле я счастливый человек и не мечтаю о чем-то большем».

Что значит быть лидером? Для Тома Фрестона это означает любить свое дело, заряжать энергией людей и вселять в них энтузиазм, создавать вдохновляющую идею и формировать среду, в которой предоставляются возможности и необходимая свобода для достижения впечатляющих результатов. Вы могли никогда не слышать о Томе Фрестоне, но многие жители США и других стран имеют возможность смотреть увлекательные передачи одного из каналов *MTV Network*, успех которой во многом связан с неординарной личностью ее лидера.

Размышляя о современных лидерах, мы можем вспомнить известные имена, мелькающие на передовых полосах газет. Это Колин Пауэлл (*Colin Powell*) или Жак Ширак (*Jacques Chirac*) в политике, Опра Уинфри (*Oprah Winfrey*)\* или Руперт Мердок (*Rupert Murdoch*)\*\* в индустрии развлечений, Билл Гейтс (*Bill Gates*) в бизнесе, бывший президент Джимми Картер (*Jimmy Carter*) в благотворительности и социальных вопросах. Каждая, даже самая маленькая, организация имеет своего лидера. Лидерство пронизывает всю нашу жизнь. Лидеры есть в семьях, школах, религиозных и социальных институтах, добровольных организациях, в мире бизнеса и спорта. Качества, которые проявил Том Фрестон, характерны также для других эффективных лидеров, будь то лидеры школы, баскетбольной команды, коммерческой компании или обычной семьи.

## ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА

Прежде чем говорить о качествах, позволяющих человеку быть эффективным лидером, нам следует выяснить, что означает понятие «лидерство». Проблема лидерства интересовала историков и философов со времен античности, однако предметом научных исследований эта тема стала только в XX веке. Существует более 350 определений лидерства. Один из авторов, писавших на эту тему, утверждает, что «лидерство — это наиболее очевидный и наименее понятный феномен на земле».<sup>2</sup> Дать определение лидерства довольно трудно, поскольку сложна сама природа этого явления. Некоторые даже настаивают на том, что лидерство — это просто романтический миф, питающийся несбыточными надеждами людей на то, что некто придет к ним и решит их проблемы одним лишь усилием воли.<sup>3</sup> Доказано, что на лидеров очень часто возлагаются нереальные надежды. Например, некоторые проблемные компании приглашают к себе известных харизматических\*\*\* руководителей, полагая, что те

\*Опра Уинфри (р. 1954) — известная актриса и ведущая популярного в США ток-шоу. Входит в десятку самых богатых женщин Америки. — *Прим. пер.*

\*\*Руперт Мердок (р. 1931) — медиа-магнат, владеющий многочисленными американскими, австралийскими и британскими газетами, журналами, телеканалами, кинокомпаниями и книжными издательствами, включая «New York Post», «The Times», *Sky TV*, *Fox* и др. — *Прим. пер.*

\*\*\*Харизматический лидер — человек, авторитет которого строится исключительно на его личностных характеристиках. — *Прим. ред.*

помогут преодолеть кризис. Однако в конечном результате происходит лишь усугубление проблем.<sup>4</sup> В трудные времена люди ищут сильного лидера, чтобы избавиться от страха и устранить неопределенность. В последние годы романтические и героические концепции лидерства подверглись серьезным сомнениям.<sup>5</sup> В понимании лидерства был достигнут существенный прогресс, и сейчас делается акцент на естественной природе этого феномена, выражающегося в реальном и весьма осязаемом влиянии сильных личностей на организации и социальные группы.

## Определение лидерства

Исследования лидерства представляют собой новую дисциплину, и определение этого понятия постоянно эволюционирует. Так как наша книга преследует специфические цели, мы сосредоточим внимание на простом определении, подчеркивающем существенные элементы данного феномена. **Лидерство** — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.<sup>6</sup>

**Лидерство**  
Взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

На рис. 1.1 представлены основные составляющие данного определения. Лидерство невозможно без влияния, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим общие цели лидера и ведомых. *Влияние* означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Влияние имеет много направлений и не является односторонним. Хотя, согласно традиционным североамериканским культурным нормам, легче всего представить лидера как человека, делающего нечто значимое для ведомых.<sup>7</sup> И все же лидерство — это прежде всего взаимодействие. В большинстве организаций руководители оказывают влияние на подчиненных, но и подчиненные также влияют на руководителей. Люди, вовлеченные в подобные взаимоотношения, стремятся к постоянным изменениям, и лидерство предполагает создание условий для *изменений*, а не сохранения *status quo* (существующего положения вещей). К тому же изменения не диктуются лидером, но отражают общие для лидера и членов группы цели. Более того, целью изменений представляются результаты, которых хотят достичь и лидеры, и группа. Важный аспект лидерства — влияние на людей, заставляющее их сплотиться вокруг общей концепции. Таким образом, лидерство предполагает оказание влияния на окружающих, в результате которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем.



Рис. 1.1

Составляющие элементы лидерства

Лидерство — это особый вид человеческой деятельности, отличающийся от административной, бухгалтерской работы и планирования. Лидерство не является чем-то привнесенным извне, оно возникает между людьми, а не создается для них.

А поскольку понятие лидерства включает в себя людей, оно невозможно без *членов группы, ведомых*. Отдельный человек, добившийся выдающихся результатов (будь то ученый, музыкант, спортсмен или резчик по дереву), может быть лидером в своей области. Но он не будет лидером в том смысле, который придается этому понятию в нашей книге, пока не появится группа (ведомые). Ведомые являются важной составляющей процесса лидерства, и лидеры иногда сами становятся ведомыми. Настоящие лидеры знают, куда надо следовать, подавая пример другим. Понятие *цели* означает, что лидер и группа активно стремятся к изменениям, обеспечивающим желаемые результаты в будущем.

Согласно распространенному стереотипу, лидер отличается от остальных людей, над которыми он

возвышается. На самом же деле качества, необходимые эффективному лидеру, идентичны качествам, необходимым эффективным ведомым.<sup>8</sup> Настоящие ведомые умеют мыслить самостоятельно, выполняя порученные им задания с энергией и энтузиазмом. Они преданы чему-то, выходящему за рамки их личных интересов, и способны постоять за свои убеждения. Они не относятся к людям, которые всегда согласно кивают головой и слепо следуют за лидером. Иногда человек может быть одновременно эффективным лидером и эффективным ведомым, умело играя то одну, то другую роль в зависимости от ситуации. В идеальном случае лидерство равномерно распределяется между лидером и группой, и при этом каждый человек стремится повысить уровень своей ответственности.

### Лидерство и дело всей жизни

Вспомните о лидерах, с которыми вам приходилось сталкиваться. Это могли быть бабушка, ваш непосредственный начальник, тренер или даже одноклассник. Не исключено, что вы считаете себя лидером и хорошо знаете, кем вы хотите стать. Если мы не будем отождествлять лидерство с величием и популярностью, мы увидим собственные возможности лидерства и признаем, что нам приходится взаимодействовать с лидерами каждый день. Лидеры бывают различных масштабов, и многие из них находятся в тени. Зачастую лидерство начинается с небольших дел.

- Грэг Мортенсон (*Greg Mortenson*) был убежден, что лучший способ борьбы с терроризмом — открывать светские (нерелигиозные) школы и распространять образование (особенно для девочек) в северном Пакистане и соседнем Афганистане. Он написал около 600 писем и заполнил 16 анкет для получения грантов. Однако в ответ ему пришел лишь чек на \$100 от Тома Брокау (*Tom Brokaw*)\*. Мортенсон не сдался: он продал все свое имущество и стал обращаться к обычным людям. Школьники по пенни собрали для него несколько сотен долларов, вдохновляя своих родителей тоже делать пожертвования. Накопив \$12 000, Грэг в 1996 году открыл первую школу в Корфе. В настоящее время он возглавляет Институт Центральной Азии, построивший 28 школ, 15 гидротехнических сооружений и 4 центра профессионального обучения женщин.
- Несколько лет назад сотни невооруженных крестьян одной из аргентинских деревень осадили местное отделение полиции из-за отказа официальных лиц вести поиск пропавшего ребенка, который был позже найден крестьянами (похититель изнасиловал, а затем задушил несчастного). Осада была снята только после того, как местные власти согласились полностью заменить полицейский отдел и назначить нового шефа полиции по согласованию с восставшими.<sup>10</sup> Крестьяне не смогли бы организовать осаду и выдвинуть требования без лидера, хотя никто из них не провозгласил себя «предводителем» и никому не известно, кто из осаждавших играл эту роль.
- Когда Джефф Дейвис (*Jeff Davis*) переехал в Теннесси и предложил добровольцам участвовать в работе Гуманитарной ассоциации Нешвилла, никто даже не откликнулся на его призыв. Организация влачила жалкое существование, и будущее ее было под вопросом, хотя многие люди хотели оказать посильную помощь. Дэвис решил разработать эффективную добровольческую программу. Он составил базу данных, учитывающую всех добровольцев, изменил принципы канцелярской работы, компьютеризировал почту, организовал обучение и даже открыл специальный взб-сайт. В настоящее время организация, оказывающая помощь животным, активно привлекает к работе добровольцев, которые делают буквально все: чистят клетки, кормят животных и отвозят их в лечебницы, когда необходимо вмешательство ветеринара."

\* Том Брокау — ведущий теленовостей на канале NBC. — Прим. пер.

### Руководство к действию

Признайте, что вас окружают возможности стать лидером. Действуйте как лидер: оказывайте влияние на окружающих и проводите изменения, направленные на улучшение будущего.

- В 1990 году Розанна Хэггерти (*Rosanne Haggerty*) основала в Нью-Йорке *Community Common Ground* (Общество общих интересов), организацию, которая должна была решать проблемы бездомных в этом мегаполисе. Задача была очень сложной, но, несмотря на молодость и неопытность, Розанна была полна энтузиазма и верила в успех своего дела. Она наладила партнерские отношения с крупнейшими корпорациями, включая *P. Morgan & Co.* и *Clorox*, которые помогли приобрести и отремонтировать заброшенную гостиницу «Time Square». После ремонта гостиница превратилась в 652-квартирный жилой комплекс, в котором была налажена работа социальных служб. В настоящее время в *Common Ground* работают 170 сотрудников. Компания владеет расположенными в Нью-Йорке жилыми помещениями на 1200 квартир.<sup>12</sup>

Жизнь постоянно предоставляет нам возможности быть лидером, оказывать влияние на окружающих и добиваться изменений, направленных на достижение целей или желаемых результатов. Без лидерства наши семьи и социальные сообщества, так же как и компании, просто распались бы. Лидеры организаций завтрашнего дня придут откуда угодно и отовсюду — собственно, так было всегда. Вы можете начать прямо сейчас. Лидерство — это повседневный способ деятельности и мышления, мало связанный с формальной должностью или позицией, занимаемой человеком в организации. И этот принцип должны уяснить лидеры бизнеса XXI века, о чем более подробно мы поговорим в следующих разделах главы.



## НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ, ОКРУЖАЮЩАЯ СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### Парадигма

Общая ментальность, представляющая основной способ осмысления, восприятия и понимания мира.

Корпоративный мир подвержен стремительным изменениям. Глобализация. Отмена государственного регулирования. Электронный бизнес. Телекоммуникации. Виртуальные команды. Передача функций субконтракторам. Сотрудники организаций разных стран мира испытывают на себе воздействие всех этих и других факторов, вынуждающих их адаптироваться к новым условиям работы. Положение усугубляется экономической неопределенностью, громкими корпоративными скандалами, угрозами войн и терактов. Современным лидерам приходится прилагать немало усилий к тому, чтобы мотивировать людей к деятельности и направлять ее на достижение позитивных целей. Значительным препятствием здесь становятся неопределенность и путаница, которые неизбежно возникают в периоды стремительных изменений.

Некоторые ученые полагают, что современный мир переживает более глубокую трансформацию по сравнению с той, которую он пережил в эпоху промышленной ре-

волюции 500 лет назад. Быстрые изменения окружающей среды вызывают фундаментальные перемены, оказывающие колоссальное влияние на организации и ставящие перед их лидерами сложные задачи.<sup>13</sup> Эти сдвиги обусловили переход от традиционной парадигмы к новой, как показано в табл. 1.1. **Парадигма** — это общая ментальность, представляющая основной способ осмысления, восприятия и понимания мира.

Лидеры, оперирующие в рамках старой парадигмы (левая колонка табл. 1.1), становятся все более и более неэффективными. Успешные лидеры XXI века будут соответствовать новой реальности, характеристики которой приведены в правой колонке табл. 1.1.

Таблица 1.1

Новая реальность лидерства

Старая парадигма	Новая парадигма
Стабильность	Изменения и кризисный менеджмент
Контроль	Делегирование властных полномочий
Конкуренция	Сотрудничество
Единообразие	Разнообразие
Эгоцентризм	Более высокие цели
Героизм	Скромность

## От стабильности к изменениям и кризисному менеджменту

В прошлом многие лидеры были убеждены, что, если им удастся сохранить стабильность, их организация будет преуспевать. В наши дни мир находится в постоянном движении, и ничто не выглядит определенным. Если лидеры будут питать иллюзии относительно стабильности, они потерпят сокрушительное поражение. Рассмотрим вереницу событий, произошедших за последние годы.

1. После периода бурного роста мыльный пузырь интернет-бизнеса лопнул, что привело к краху ряда предприятий и падению биржевого индекса высокотехнологичных компаний.

2. Террористы, проникшие в США, захватили самолеты *United and American Airlines* и направили их на здания Пентагона и Торгового центра в Нью-Йорке, убив тысячи людей и вызвав спад экономической активности не только в США, но и во всем мире.

3. Корпорация *Enron*, считавшаяся на Уолл-стрит одной из самых уважаемых, потерпела крах в результате неэтичных и противозаконных действий своих топ-менеджеров и сотрудничавших с ними аудиторов. Это вызвало эффект домино, вследствие которого общественность узнала об аналогичных действиях топ-менеджеров других компаний.

4. Резко повысившаяся в США безработица вызвала снижение доверия потребителей и падение биржевых индексов. В результате экономика ослабла и компании были вынуждены значительно сокращать расходы, чтобы выжить.

Большинство лидеров, представляющих армию, бизнес, политику, образование, социальные службы, искусство, спорт, признают, что попытки сохранить стабильность в условиях стремительно меняющегося мира обречены на провал. В рамках новой парадигмы, согласующейся с теорией хаоса, считается, что мы живем в мире случайностей и неопределенности, и незначительные на первый взгляд события способны вызвать весьма существенные и далеко идущие последствия. Например, над рядом компаний (начиная с таких гигантов, как *Arthur Andersen* и *HealthSouth*, и кончая небольшими фирмами наподобие *King Pharmaceuticals*) стали сгущаться тучи после невинных вопросов журналистов о рыночной стоимости *Enron* и той бизнес-модели, которую использовала эта корпорация.

Изменения и кризисы стали нормой жизни многих организаций.<sup>14</sup> Рассмотрим такие события, как смерть ребенка в результате отравления кишечной палочкой, содержащейся в гамбургере из ресторана быстрого питания *Jack-in-the-Box*; изъятие крупной партии бутылок с испорченной «Coca-Cola», произведенной в Бельгии; вскрытие фактов использования детского труда рядом компаний, выпускающих одежду; крушение космического корабля «Columbia». Лучшие из современных лидеров признают неизбежность изменений и кризисов, видя в них источник энергии и самообновления. Не пасуя перед трудностями, они вырабатывают в себе *навыки кризисного менеджмента*, которые помогают организации пережить любой шторм и улучшить результаты своей деятельности. В разделе «Книжная полка лидера», помещенном в этой главе, описываются некоторые качества, которые необходимо проявить лидеру в периоды неопределенности и кризиса. Непрерывная динамика окружающей среды научила лидеров инициировать изменения внутри организаций, чтобы развивать персонал и продвигаться вперед. Эффективные лидеры понимают: стабильность — это миф, ведь где нет изменений, там нет жизни.

## От контроля к делегированию властных полномочий

Некогда лидеры, наделенные властью, считали, что они должны диктовать подчиненным, что делать, когда, как и т. д. Они были убеждены в том, что строгий контроль обеспечивает эффективность и производительность организации. Косная организационная иерархия, структурированные задания и производственные процессы,

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



**Лидерство. Рудольф Джулиани и Кен Керсон**  
(by Rudolph Giuliani and Ken Kurson)

Для некоторых людей Руди Джулиани, бывший мэр Нью-Йорка, был источником вдохновения еще до трагических событий 11 сентября 2001 года, когда террористы разрушили здания-близнецы Торгового центра на Манхэттене. Но после этого события он стал настоящим образцом лидера для всех американцев - спокойный и твердый перед лицом кризиса, сильный, но сострадающий, честный, но дипломатичный. Книга Руди Джулиани под простым названием «Лидерство» показала, что этому человеку было что сказать до и есть что сказать после 11 сентября о том, какие качества должны быть присущи великому лидеру.

**Характеристики великого лидера**

В простом и увлекательном стиле Джулиани рассказывает о том, как ему удалось добиться успеха в качестве лидера, живущего в сложном и динамичном мире. Вот некоторые из его принципов.

- *Формируйте в себе стойкие убеждения и сообщайте о них окружающим.* Великий лидер движим идеями, поэтому он должен хорошо представлять, что он отстаивает, и сообщать об этом окружающим в понятной форме. «Лидер не может просто изъявлять свою волю, - пишет Джулиани. — Ему необходимо увлекать своими идеями людей и заручаться их поддержкой».

- *Берите на себя ответственность.* Лидеры являют собой пример для других, выполняя свою работу добросовестно и эффективно. Они отвечают за все то, что происходит в период их лидерства. Настоящие лидеры соблюдают принятые этические нормы и отчитываются за свои действия, требуя того же и от подчиненных.

- *Окружайте себя достойными людьми.* Наиболее эффективны те лидеры, что привлекают к сотрудничеству самых лучших людей, каких могут найти, мотивируют их и предоставляют им возможности для роста, направляя их энергию на достижение положительных результатов. Вспоминая 11 сентября, Джулиани отмечает: «Столкнувшись с самой страшной катастрофой в истории Нью-Йорка, я мог бы понять людей из своей администрации, если бы они поддались панике. Но ни с кем без исключения этого не произошло».

- *Учитесь, читайте, старайтесь иметь независимое мнение.* Лидеры никогда не должны принимать важные решения, основываясь на советах экспертов. «Не имеет значения, сколь талантливы ваши советники, вы должны самостоятельно решать проблемы, насколько это позволяют ваши знания». Джулиани полагает, что настоящие лидеры учатся в течение всей жизни, не жалея на это времени. Кроме того, лидеры способны разглядеть проблему до того, как она станет серьезной.

**Становление лидера**

Джулиани считает, что лидерство не возникает само по себе. Оно усиливается по мере накопления человеком опыта и усвоения им идей других лидеров. Так, по словам самого Джулиани, он сформировался как лидер под влиянием идей своей матери, Рональда Рейгана (*Ronald Reagan*) и Уинстона Черчилля (*Winston Churchill*). Излагая свои мысли и рассказывая различные случаи из жизни, Рудольф Джулиани предоставляет читателям возможность поучиться и на его опыте.

*Источник: Leadership, by Rudolph Giuliani with Ken Kurson, is published by Hyperion.*

детально расписанные процедуры как бы показывали всем, что те, кто находятся на верху служебной лестницы, обладают властью, а пребывающие на нижних ступенях власти лишены.

В настоящее время такая концепция распределения власти представляется неадекватной. Опора на контроль и жесткость оказывается менее эффективной, чем мотивация и высокая мораль. Современные лидеры стремятся не сосредоточить в своих руках власть, а наделить ею подчиненных, создавая условия для развития персонала и вовлечения всех сотрудников в решение организационных проблем.

Одна из причин этого явления заключается в том, что финансовый фундамент современной экономики во многом составляет информация, а не только физические активы, включающие землю, строения и производственное оборудование. Пятьдесят лет назад физические активы составляли 73% всех активов нефинансовых корпораций США. Сейчас их удельный вес снизился до 53%.<sup>15</sup> Это означает, что главным фактором производства являются человеческие знания, которые усиливают власть сотрудников. Образовательный и профессиональный уровень рабочих США и других развитых стран значительно повысился за последние десятилетия, и многих людей уже не устраивает работа в организациях, не предоставляющих возможностей для обучения и роста.



Во времена, когда всем организациям было необходимо, чтобы сотрудники работали по восемь часов в день, командно-контрольная система была достаточно эффективной, но при этом интеллектуальный потенциал персонала практически не использовался. Фрэнк Острофф (*Frank Ostroff*), работавший во время летних студенческих каникул на фабрике по производству шин, вспоминает: «По восемь часов в день мы выполняли совершенно бессмысленные задания... А потом сотрудники отправлялись домой и по вечерам и выходным по винтикам восстанавливали разбитые машины или руководили добровольческими организациями».<sup>16</sup> Теперь организации не могут позволить себе, чтобы люди, приходя на работу, «оставляли» свои мозги за дверью. Успех зависит от интеллектуального уровня персонала, и лидеры должны признать простую истину: здания и машины могут находиться в собственности; люди — нет. Одна из важнейших задач, стоящих перед лидерами, — мотивировать рабочих в полной мере реализовывать свой потенциал, создавать атмосферу уважения и условия, благоприятные для профессионального развития сотрудников.<sup>17</sup>

### От конкуренции к сотрудничеству

Передача властных полномочий предполагает также внедрение новых методов работы, в рамках которых сотрудничество преобладает над соперничеством и конфликтами. Хотя в некоторых компаниях по-прежнему поощряются внутренняя конкуренция и агрессивность, большинство организаций отдают предпочтение работе в командах и сотрудничеству. Команды, самостоятельно определяющие направление своей деятельности, и другие формы горизонтального сотрудничества разрушают границы между отделами, что способствует распространению знаний и информации по всей организации. Компромиссы и передача властных полномочий расцениваются сейчас как признак силы, а не слабости. Многие компании основывают свою деятельность на концепции *менеджмента знаний*, которая формирует культуру информационного обмена, а не сокрытия информации.<sup>18</sup>

Некоторые виды конкуренции могут оздоравливать атмосферу в организации, но многие лидеры не приемлют идею конкуренции как борьбы, в которой один соперник одерживает победу, а другой терпит поражение. Вместо этого они направляют энергию сотрудников на то, чтобы те добивались наилучших результатов. Сейчас наблюдается усиление тенденции разрушения границ и укрепления сотрудничества между организациями, так что компании считают себя участниками единой команды, сообща создающими ценности. При этом автономия и конкуренция отходят на второй план.<sup>19</sup> Новые формы глобального бизнеса способствуют возникновению сетей независимых компаний, разделяющих финансовые риски, ведущих информационно-технологический обмен и предоставляющих доступ на свои рынки.<sup>20</sup>

Переход к сотрудничеству ставит перед лидерами сложные задачи и заставляет их отказываться от концепции ведения жесткой конкурентной борьбы. Лидерам организаций необходимо создавать среду, благоприятную для сотрудничества и взаимной поддержки. Передача властных полномочий в сочетании с динамичностью окружающей среды превращает запугивание и манипулирование в устаревший способ конкуренции.

### От единообразия к разнообразию

Деятельность многих организаций основывается на концепциях единообразия, сепаратизма и специализации. Людей, мыслящих и действующих одинаково и владеющих схожими профессиональными навыками, группируют в автономные отделы, например в бухгалтерский или производственный. Считается, что в гомогенных группах сотрудникам легче налаживать общение и взаимодействие. Однако подобное единообразие может привести к катастрофе в условиях многонационального и разнообразного мира.

Так, два молодых человека, окончивших школу бизнеса, оценили значение разнообразия после совместного учреждения специализированного рекламного агентства. Они с усердием взялись за дело — и их фирма стала расти. Начинающие бизнесмены приглашали на работу людей, подобных себе, — молодых талантливых специалистов, проявлявших лояльность и стремление много работать. В течение полутора лет число сотрудников фирмы увеличилось до 20 человек, однако ожидавшейся прибыли получить не удалось. Друзья-предприниматели не могли понять, где они совершили ошибку, и в конечном итоге их фирма обанкротилась. Не отказавшись от первоначальной идеи, они учредили новое предприятие. Но теперь основывали его деятельность на другой философии. Они приглашали в компанию людей разных возрастов, имевших различное этническое происхождение и неодинаковый опыт работы. Сотрудники использовали многообразные стили работы, и результаты деятельности предприятия улучшились. Люди исполняли различные роли, привнося в работу свой богатый опыт, что позволило компании быстро и адекватно реагировать на изменения обстановки и учитывать разнообразные нужды персонала. Рекламное агентство вновь начало расти, но на этот раз оно стало приносить прибыль.

Происходящие в мире изменения усиливают разнообразие как на уровне одной страны, так и на международном уровне. Например, ожидается, что в США в ближайшие годы на 40% увеличится число трудоспособного населения, представляющего этнические меньшинства. Более половины этих людей будут составлять эмигранты в первом поколении, приехавшие из стран Азии и Латинской Америки. Почти 2/3 из них будут женщинами.<sup>21</sup> Привнесение разнообразия в организацию — это оптимальный способ привлечь наиболее талантливых людей и сформировать корпоративную культуру, которая соответствует условиям многонационального мира. Организация оказывается в кризисе, когда ее лидеры не учитывают требований разнообразной окружающей среды. Например, репутация некоторых известных компаний, включая *Coca-Cola*, *Texaco*, *Mitsubishi*, была сильно подпорчена после того, как против них были выдвинуты обвинения в расовой и половой дискриминации.

### От эгоцентризма к более высоким целям

Ряд громких скандалов, связанных с проблемами корпоративной этики, заставил многих лидеров отказаться от эгоцентризма в пользу достижения более высоких целей. Это относится не только к лидерам в бизнесе, но и к лидерам некоммерческих организаций, политики и спорта.

В период экономического роста многие лидеры стремились к тому, чтобы достичь как можно большего в личном плане. Так, с 1981 по 2000 год зарплаты главных исполнительных директоров крупных американских компаний увеличились в 43 раза.<sup>22</sup> К сожалению, неумное стремление добиться личного успеха и процветания (соответствующее старой парадигме мышления) заставляет людей преступать рамки закона, что приводит к коррупции и появлению сенсационных заголовков на первых полосах ведущих газет. Печальными примерами здесь служат неэтичные и эгоистичные поступки лидеров таких компаний, как *Enron*, *WorldCom*, *Tyco*, *Adelphia Communications*. Руководители *Enron* поощряли тех менеджеров, которые соглашались скрывать правду, подтасовывать цифры в отчетах, подставлять своих коллег, чтобы сохранять высокие биржевые котировки акций компании. Стремление к личной выгоде создает среду, в которой расцветают тщеславие и алчность. При этом руководители достигают своих целей за счет сотрудников, акционеров и всего общества в целом.<sup>23</sup> Например, топ-менеджеры *Qwest Communication*, *AOL*, *Time Warner*, *Global Crossing*, *Broadcom* совершали миллиардные продажи акций вверенных им компаний по заниженной цене. Сколотив огромные состояния, эти люди разорили указанные организации и инвесторов, которые потеряли около 90% от вложенных средств.<sup>24</sup>

Лидеры, действующие в рамках новой парадигмы, отодвигают личные интересы на второй план, придавая первостепенное значение подотчетности, честности и ответственности, которую они несут перед сотрудниками, потребителями, организацией и

всеми ее долевыми участниками.<sup>25</sup> Такие лидеры не преступают законов этики, даже если это наносит им личный ущерб. В качестве примера можно сослаться на *Aramark Worldwide Corp.*, гигантскую компанию, организующую питание во многих университетах и корпорациях. Потратив много времени и денег, главный исполнительный директор Джозеф Нейбауэр (*Joseph Neubauer*) разорвал отношения с перспективным зарубежным партнером после того, как выяснил, что деятельность этой компании не соответствует этическим нормам, принятым в *Aramark*. «Репутация создается годами, а теряется за несколько часов», — объясняет свое решение Нейбауэр.<sup>26</sup> С ним полностью согласен руководитель компании *Sears* Алан Лейси (*Alan Lacy*), уволивший двух топ-менеджеров, которые представили ему отчет с фальсифицированными данными. После этого Лейси публично огласил реальные цифры, чтобы показать общественности, насколько лжив был первоначальный отчет.<sup>27</sup> Лидеры, мыслящие категориями новой парадигмы, осознают, что честность, добросовестность и подотчетность перед долевыми участниками имеют первостепенное значение и что в их работе не остается места тщеславию и личным интересам.

### От героизма к скромности

В настоящее время «лидеры-герои» отходят на второй план, уступая место трудолюбивым и скромным руководителям, работающим как бы в тени и спокойно создающим сильную компанию более за счет поддержки и развития персонала, чем за счет личных способностей и стремления к успеху.<sup>28</sup>

В 1980-1990-е годы эффективное лидерство отождествлялось с сильным эгоцентричным человеком и высокими личными амбициями. Формированию такого образа способствовали и многочисленные публикации в прессе.<sup>29</sup> Например, в начале 1980-х Ли Якокка (*Lee Iacocca*) изображался как эпический герой, призванный спасти корпорацию *Chrysler*. В течение следующих 20 лет главные исполнительные директора крупных компаний сравнивались в прессе с суперзвездами. Их лица мелькали на первых полосах газет и журналов, и «выдающиеся» способности этих людей превозносились во всеуслышание.

Высказывание, сделанное в начале 1990-х Альбертом Дж. Данлэпом (*Albert J. Dunlap*), прозванным «дровосеком» за свои жесткие методы руководства компаниями *Scott Paper* и *Sunbeam Corp.*, показывает, насколько популярен был в то время образ героя-лидера. «Большинство главных исполнительных директоров получают неоправданно высокое жалование, но лично я заслужил заработанные мною \$100 миллионов, — пишет Данлэп в своей самохвалебной автобиографии. — В своей сфере я суперзвезда, подобно Майклу Джордану (*Michael Jordan*)" в баскетболе».<sup>30</sup> Как нам сейчас известно, Данлэп вел нечестную игру, прикрываясь сомнительными бухгалтерскими трюками. Он нажил миллионы, ограбив при этом вверенные ему компании, сотрудников и акционеров. Конечно, далеко не все исполнительные директора ведут себя подобным образом, тем более что вереница громких корпоративных скандалов, вызванных нарушением этических норм, вынуждает лидеров отказываться от имиджа героя.

Лидеры, мыслящие категориями новой парадигмы, полностью лишены эгоцентризма. Джим Коллинз (*Jim Collins*), автор книги «От хорошего к великому», называет таких людей «лидерами пятого уровня».<sup>31</sup> Они, в противоположность лидерам-героям, непретенциозны и часто находятся в тени, хотя при этом несут ответственность за все ошибки и неудачи возглавляемой ими организации. Лидеры пятого уровня (к ним, кстати, можно отнести и руководителя *MTV* Тома Фрестона, о котором мы рассказывали в начале главы) предоставляют творческую свободу своим подчиненным и последователям. Объясняя успех организации, они ссылаются на работу сотрудников, скромно умалчивая о себе.

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, вам необходимо адаптироваться к реальности XXI века, к ее стремительным изменениям и кризисам. Передавайте властные полномочия подчиненным, налаживайте сотрудничество, поддерживайте разнообразие и стремитесь к более высоким целям. Откажитесь от образа героя, отдав предпочтение скромности. Направьте свою энергию на достижение организационных, а не личных целей.

\*Майкл Джордан (р. 1963) — популярный американский баскетболист, игравший за команду «Chicago Bulls»; в 1980-1990-е годы был одним из наиболее высокооплачиваемых спортсменов в мире. — *Прим. пер.*

Несмотря на личную скромность, новые лидеры очень амбициозны в том, что касается работы их организации в целом. В этом смысле они стремятся достичь высоких и долгосрочных результатов. Такие люди воспитывают других лидеров, формируя корпоративную культуру, в которой высоко ценятся профессиональное мастерство и честность. Эгоцентричные лидеры склонны создавать организацию, в которой единственный герой окружен тысячами помощников. Руководители, мыслящие категориями новой парадигмы, создают организацию со многими лидерами, способными вести людей за собой и обеспечивать долгосрочный успех компании в будущем. Они стремятся к тому, чтобы полностью раскрыть потенциал сотрудников. Одним из таких лидеров является главный исполнительный директор компании *Colgate-Palmolive* Рубен Марк (*Reuben Mark*), о чем рассказывается ниже.



### В РОЛИ ЛИДЕРА Рубен Марк, *Colgate-Palmolive*

Когда Рубена Марка попросили прокомментировать статью о главных исполнительных директорах, опубликованную в журнале «Business Week», он скромно отказался, сославшись на то, что это занятие вряд ли поможет ему улучшить результаты работы его компании. Находясь на посту главного исполнительного директора *Colgate-Palmolive* с 1984 года, Рубен Марк неизменно отвергал роль «популярного руководителя», отказываясь от интервью и выступлений в прессе и по телевидению. Он вел себя таким образом даже несмотря на то, что ему удалось добиться более высоких результатов по сравнению с другими известными руководителями, чьи фотографии часто мелькали на первых полосах газет. За Рубеном Марком закрепился имидж лидера, отдающего предпочтение командной, а не индивидуальной работе.

Он убежден в том, что руководителю предприятия в своей профессиональной деятельности следует полагаться на способности сотрудников. «Рубен Марк хочет, чтобы суперзвездой стала его компания, а не он сам», — говорит Шейла Уэллингтон (*Sheila Wellington*), президент женской правозащитной организации *Catalyst*. Действительно, большинство аналитиков соглашались с тем, что *Colgate* можно назвать «суперзвездой». За время руководства Рубена Марка прибыль компании увеличилась с 39 до 54%, а годовой доход возрос на 12,8%. Хотя биржевые котировки акций не очень высоки, долгосрочные результаты впечатляют.

Рубен Марк известен еще и своим безразличием к привилегиям. Он почти всегда сам отвечает на телефонные звонки и выходит из своего кабинета, чтобы лично встретить посетителей. Выезжая за границу, Марк пользуется обычными рейсами, отказываясь от специального транспорта. Это сильный духом человек, который направляет всю свою энергию на достижение корпоративных целей. Проводя годовые собрания, он обязательно отмечает денежными наградами сотрудников, которые способствовали хотя бы небольшим положительным изменениям, улучшению положения дел компании или повышению эффективности ее операций. Один из аналитиков отмечает, что многие сотрудники этой фирмы столь преданы своему лидеру, что, кажется, готовы отдать за него свою жизнь, если это понадобится.<sup>32</sup>

Рубен Марк создал сильную организацию, сформировав культуру открытого общения и преодоления иерархических границ. В этой культуре особенно ценятся стремление к улучшениям и стабильный рост. Рубен Марк избавлен от эгоцентризма. Он верит в своих сотрудников, концентрируя их внимание на долгосрочном успехе, а не на сиюминутной прибыли, которой придается столь большое значение на Уолл-стрит. Хотя большинство исследователей описывают новый тип лидера на примере главных исполнительных директоров крупных компаний, нам важно помнить, что лидеры пятого уровня могут занимать любую должность в организациях. Джим Коллинз, говоря о растущем значении скромных лидеров, которые уделяют больше внимания общему делу, чем личным интересам, упоминает события 11 сентября 2001 года: «Посмотрите на пожарных, которые оказались в разрушенных зданиях Торгового центра. Все они — лидеры пятого уровня».<sup>33</sup>

## СРАВНЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И ЛИДЕРСТВА

Переход от старой парадигмы к новой, показанный в табл. 1.1, отражает также смещение от традиционного рационального менеджмента, придающего первостепенное значение стабильности и контролю, в сторону лидерства, основывающегося на изменениях, передаче властных полномочий и налаживании конструктивных взаимоотношений с людьми. Если в рамках старой парадигмы традиционный подход работал, то новая парадигма требует, чтобы менеджеры были еще и эффективными лидерами. Такие руководители, как Рубен Марк, адаптировались к реальности. Им удается сочетать качества лидера с навыками традиционного менеджмента.

Давайте рассмотрим различия между лидерством и менеджментом. **Менеджмент** можно определить как эффективное достижение корпоративных целей путем планирования, организации, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов. В последние годы было много написано о различиях между менеджментом и лидерством. К сожалению, большее внимание уделялось лидерству, а менеджмент оказался в тени.<sup>34</sup> Между тем нельзя сказать, что лидеры и менеджеры представляют собой противоположные типы людей: многие менеджеры обладают задатками и качествами эффективного лидера. Лидерство не может заменить менеджмент — они должны дополнять друг друга. Например, Рубена Марка можно назвать хорошим менеджером, который следит за расходами, определяет цели, разрабатывает планы, координирует работу отделов, контролирует деятельность компании и оценивает полученные результаты. При этом он же является сильным лидером, который определяет перспективы, вдохновляет сотрудников, концентрирует их внимание на долгосрочных целях, формирует корпоративную культуру, благоприятную для роста и процветания организации, создает среду, где ценятся честность и ответственность. В различных организациях на всех иерархических уровнях есть менеджеры, которые являются также эффективными лидерами, и большинство людей способны развить в себе необходимые для этого качества. Вы можете определить собственный потенциал лидера, заполнив анкету, помещенную в разделе «Самооценка лидера 1.1».

На рис. 1.2 сравниваются лидерство и менеджмент в пяти сферах деятельности, имеющих жизненно важное значение для компаний: определение направления деятельности, ориентация группы, налаживание взаимоотношений, развитие личностных качеств лидера, достижение результатов.<sup>35</sup>

### Определение направления деятельности

Как менеджеры, так и лидеры определяют направление деятельности организации. Однако здесь есть некоторые различия. Менеджеры разрабатывают детальные планы и указывают сроки работ, направленных на достижение специфических целей, а затем распределяют ресурсы, чтобы выполнить принятые планы. Лидеры создают образ будущего и разрабатывают стратегии по инициации изменений, необходимых для воплощения в жизнь перспективной концепции. Менеджеры концентрируют внимание на итоговых краткосрочных результатах, лидеры — на будущих долгосрочных результатах.

**Образ будущего** — это картина, отражающая корпоративные цели и желательное для команды или организации будущее.<sup>36</sup> Корпоративные цели могут быть достаточно амбициозными, как, например, у *Motorola*, которая заявляет о том, что стремится стать «ведущей в мире компанией». В других случаях перспектива бывает более «приземленной», как у шведской *Ikea*, которая видит свою основную задачу в том, чтобы «производить удобную мебель для людей с ограниченным бюджетом».

Образ будущего должен быть таким, чтобы подчиненные могли согласиться с ним и принять его. Как показывает изучение «100 лучших компаний США» по версии журнала «Fortune», для ведущих организаций характерны два качества: сильный лидер и цели, не ограничивающиеся лишь выгодой долевым участникам. Например, в компании *Medtronic*, производящей электрокардиостимуляторы и другие медицинские приспособления, лидеры видят будущее в том, чтобы «восстанавливать здоровье

### Менеджмент

*Эффективное достижение корпоративных целей путем планирования, организации, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов.*

### Образ будущего

*Картина, отражающая корпоративные цели и желательное для команды или организации будущее.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 1.1

### Ваш лидерский потенциал

Пункты 1-6 относятся к характеристикам, которыми вы обладаете в настоящее время; пункты 7-22 — к тому, как бы вы себя вели, если бы стали начальником крупного отдела корпорации. Дайте положительный либо отрицательный ответ на каждый вопрос в зависимости от того, будете ли вы выполнять указанные действия или нет.

#### В настоящее время

1. Когда передо мной поставлено несколько заданий, я определяю приоритеты и организую работу так, чтобы уложиться в отпущенные сроки \_\_\_\_\_
2. Когда у меня возникают серьезные разногласия с кем-либо, я веду беседу до тех пор, пока они не будут преодолены. \_\_\_\_\_
3. Я лучше буду сидеть за компьютером, чем тратить время на общение с людьми \_\_\_\_\_
4. Я всегда стремлюсь вовлечь других людей в общую работу или дискуссию. \_\_\_\_\_
5. У меня есть долгосрочные планы, касающиеся моей карьеры, создания семьи и других вопросов. \_\_\_\_\_
6. Решая проблему, я предпочитаю обсуждать ее с группой людей. \_\_\_\_\_

#### На посту начальника крупного отдела корпорации

7. Я буду помогать подчиненным определять цели и способы их достижения \_\_\_\_\_
8. Я буду говорить людям об их миссии и высоких целях. \_\_\_\_\_
9. Я буду следить за тем, чтобы работа выполнялась вовремя. \_\_\_\_\_
10. Я буду искать возможности для разработки новых продуктов или услуг. \_\_\_\_\_
11. При решении проблем я буду использовать последовательную политику и определенные методы \_\_\_\_\_
12. Я буду отстаивать нетрадиционные ценности и убеждения \_\_\_\_\_
13. Я буду отмечать высокие результаты работы сотрудников денежными наградами. \_\_\_\_\_
14. Я буду создавать атмосферу взаимного доверия в отделе \_\_\_\_\_
15. Я буду самостоятельно выполнять важные задания. \_\_\_\_\_
16. Я буду предлагать новые способы работы. \_\_\_\_\_
17. Я буду доверять людям, показывающим высокие результаты работы. \_\_\_\_\_
18. Я буду говорить о ценностях, которые отстаиваю я сам и организация в целом. \_\_\_\_\_
19. Я введу процедуры, которые повысят эффективность работы отдела. \_\_\_\_\_
20. Я буду мотивировать сотрудников, наполняя смыслом их работу. \_\_\_\_\_
21. Я введу разумные ограничения на использование новых методов \_\_\_\_\_
22. Я буду проявлять социальный неконформизм, чтобы инициировать изменения \_\_\_\_\_

#### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Подсчитайте количество положительных ответов на вопросы, стоящие под четными номерами, а затем — под нечетными. Сравните результаты.

Вопросы, стоящие под четными номерами, представляют формы поведения, типичные для лидерства. Лидеры вовлечены в обмен идеями и обсуждение ценностей, перспектив и возможных изменений. Они часто используют интуицию, чтобы предложить свежую идею либо придать новое направление деятельности отдела или организации. Вопросы, стоящие под нечетными номерами, относятся к традиционному менеджменту. Менеджеры более обезличенны, они принимают рациональные решения и стремятся к стабильности и повышению эффективности.

Если число положительных ответов на четные вопросы превышает число положительных ответов на нечетные, вы обладаете задатками лидера. Если вы чаще давали положительные ответы на нечетные вопросы, у вас доминируют качества менеджера. Способность к лидерству может развиваться и усиливаться по мере накопления опыта.

	Менеджмент	Лидерство
<b>Направление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование и составление бюджета</li> <li>• Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Создание образа будущего и разработка стратегии</li> <li>• Концентрация внимания на будущих результатах деятельности</li> </ul>
<b>Ориентация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация работы и подбор персонала</li> <li>• Руководство и контроль</li> <li>• Создание границ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Формирование корпоративной культуры</li> <li>* Стимулирование профессионального роста персонала</li> <li>* Устранение границ</li> </ul>
<b>Взаимоотношения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг</li> <li>• Использование должностной власти</li> <li>• Исполнение роли босса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы</li> <li>• Использование личной власти</li> <li>• Исполнение роли наставника, помощника, прислуги</li> </ul>
<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоциональная дистанция</li> <li>• Ментальность эксперта</li> <li>• Умение выражать свои мысли</li> <li>• Конформизм</li> <li>• Адекватная оценка организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоциональные связи (сердечность)</li> <li>• Открытость (широкий кругозор)</li> <li>• Умение слушать собеседника (общение)</li> <li>• Нонконформизм (смелость)</li> <li>• Адекватная оценка собственных качеств (характер)</li> </ul>
<b>Результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Инициация изменений, формирование культуры, в которой более всего ценится честность</li> </ul>

Источники: John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), 26; Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-first Century* (Westport, CT: Praeger, 1993) 149; Brian Dumaine, "The New Non-Manager Managers", *Fortune* (February 22, 1993), 80-84.

Рис. 1.2

Сравнение менеджмента и лидерства

пациентов на максимально длительный срок». Поэтому сотрудников компании ориентируют на концентрацию внимания на людях, которые будут носить имплантаты, выпущенные *Medtronic*. При этом интересы долевого участника и докторов отодвигаются на второй план. Сотрудники, стремящиеся помочь пациентам, добросовестно выполняют свою работу, что в конечном итоге приносит прибыль долевым участникам.<sup>37</sup>

### Ориентация группы

В задачи менеджмента входит формирование организационной структуры, необходимой для выполнения принятых планов, заполнение этой структуры специалистами, разработка политики, методов и подходов, позволяющих направлять деятельность персонала в нужное русло и осуществлять контроль. Менеджеры — это мыслители, а рабочие — исполнители замыслов. В противоположность этому лидеры рассказывают о перспективах и формируют корпоративную культуру, способствующую достижению желательных результатов. Здесь один человек может совмещать роли мыслителя, исполнителя и лидера, и каждый чувствует себя полноправным участником общего дела.<sup>38</sup> В то время как образ будущего описывает «пункт назначения», культура и ценности, которые он в себе несет, помогают определить «маршрут». Цель лидерства заключается в том, чтобы сориентировать всех людей в одном направле-

### Должностная власть

*Письменный, устный или подразумеваемый контракт, в котором определены роли начальника и подчиненного и дана оценка принудительных, а также и не принудительных форм поведения как приемлемых способов достижения желаемых результатов.*

нии. Например, Гертруда Бойл (*Gertrude Boyle*), бывшая домохозяйка, возглавившая после смерти своего мужа фирму по пошиву спортивной одежды *Columbia Sportswear*, создала корпоративную культуру, в которой высоко ценятся открытость, непринужденность и внимательное отношение к окружающим. В результате продажи компании возросли с \$800 000 до \$300 миллионов. Гертруда пришла в компанию, не имея опыта ведения бизнеса. Но она сказала сотрудникам: «Возглавлять предприятие — это все равно что воспитывать детей. Все вы должны иметь одинаковое направление мышления».<sup>39</sup>

Менеджеры зачастую организуют корпоративную деятельность, группируя людей по специальностям и функциям, создавая границы между отделами и иерархическими уровнями. Лидеры же разрушают границы, чтобы сотрудники знали, чем занимаются их коллеги, чтобы они координировали свои действия, приучались к работе в командах и осознавали свою сопричастность к достижению общих целей.

Лидеры не столько руководят группой, сколько ориентируют ее, объясняя, к чему стремится компания и зачем.<sup>40</sup> Лидеры вдохновляют сотрудников расширять кругозор, развивать способности, брать на себя ответственность за свои действия. Вспомните об учебных курсах, которые вы проходили в колледже или университете. Одни преподаватели четко определяли, что и как нужно изучать, и многие студенты ожидали именно такого жесткого руководства и контроля. Другие преподаватели поощряли студентов, ищущих новые способы достижения целей. Эти различия аналогичны тем, которые существуют между менеджментом и лидерством. Менеджер отвечает на вопросы и решает проблемы, лидер — спрашивает, слушает и вовлекает окружающих в дискуссию.<sup>41</sup>

### **Налаживание взаимоотношений**

Что касается взаимоотношений, то менеджмент сосредоточен на производственном оборудовании и отчетах, на обеспечении выпуска продуктов и предоставлении услуг. Лидерство же сконцентрировано на том, чтобы мотивировать и вдохновлять людей.

Менеджмент основывается на формальной власти, а лидерство — на личном авторитете. Формальная **должностная власть** означает, что существует письменный, устный или подразумеваемый контракт, в котором определены роли начальника и подчиненного и дана оценка принудительных, а также и не принудительных форм поведения как приемлемых способов достижения желаемых результатов.<sup>42</sup> Например, менеджер имеет право требовать от сотрудника, чтобы тот являлся на работу в 7.30 утра; в противном случае зарплата сотрудника будет снижена. Лидер же, полагаясь на свое влияние на людей, не прибегает к принуждению. Его последователям предоставляется возможность принимать многие решения самостоятельно. Лидер стремится стимулировать и заинтересовывать сотрудников, вдохновляя, а не заставляя их достигать целей. Роль лидера заключается в том, чтобы увлечь людей, зарядить их энергией и мотивировать, не прибегая к наказаниям.<sup>43</sup> Формальная должность является источником власти менеджера. Власть же лидера основывается на личностных качествах человека. Быть лидером не означает занимать высокое положение, и многие топ-менеджеры не являются лидерами в своих организациях. Главное различие между менеджментом и лидерством связано с разными источниками власти. Лишите менеджера его должности, и он не сможет повести за собой людей. Лидерство обуславливается прежде всего личностными качествами человека, а не его должностью или званием.

### **Развитие личностных качеств лидера**

Лидерство нельзя свести к ряду приемов и навыков. Оно основывается на трудно различимых личностных качествах, которые и становятся источником власти. К ним можно отнести энтузиазм, честность, смелость, скромность. Настоящий лидер прояв-



## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



### УРОК ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Урок второй от генерала Колина Пауэлла: «В тот день, когда солдаты перестанут рассказывать вам о своих проблемах, вы перестанете быть для них лидером. Они либо разуверятся в том, что вы способны помочь им, либо придут к выводу, что вы не заботитесь о них. Оба варианта означают конец лидерства».

Если оценивать главных исполнительных директоров по указанным критериям, большинство из них нельзя признать лидерами. Во-первых, они создают многочисленные барьеры для восходящей коммуникации. В результате многим сотрудникам кажется невыносимым де-

лом обратиться за помощью к начальнику. Во-вторых, главные исполнительные директора зачастую формируют корпоративную культуру, в которой обращение за помощью считается признаком слабости. Поэтому люди скрывают свои недостатки и просчеты, что в конечном итоге сильно вредит организации. Настоящие лидеры всегда доступны для окружающих. Они проявляют заинтересованность в решении проблем своих подчиненных, стараются не обвинять их, а выяснять причины затруднений.

Источник: Colin Powell, Secretary of State, "A Leadership Primer".

ляет сильное желание работать и глубокое внимание к окружающим. Великими лидерами становятся люди, любящие то, чем они занимаются, и способные передать свою увлеченность другим. И если менеджмент предполагает сохранение эмоциональной дистанции между людьми, то лидерство невозможно без эмоциональной связи с окружающими. Лидер, всегда чувствующий себя частью коллектива, вносит весомый вклад в общее дело." В разделе «Практические навыки лидера» подчеркивается, сколь важно для лидера сохранять эмоциональную связь со своими последователями.

Менеджмент предполагает ответы на вопросы и решение проблем, лидерство же требует смелости признавать собственные ошибки и принимать риски, умения слушать людей, доверять им и учиться у них. С точки зрения некоторых менеджеров, эмоциональная связь является лишь помехой, но она необходима настоящему лидеру. Выпускник Академии ВВС США Джорж Спаркс (*George Sparks*), занимающий ныне пост генерального менеджера одного из отделений *Hewlett-Packard*, рассказывает о том, чему он научился у лидера *Girl Scouts*.\*

### В РОЛИ ЛИДЕРА

#### Франсеза Хессельбейн {*Frances Hesselbein*} и развитие организации *Girl Scouts*

«Это были два самых лучших дня в моей карьере», - говорит Джорж Спаркс о времени, проведенном вместе с Франсезой Хессельбейн. Сейчас она является членом Ученого совета института «Лидер для лидера», главным редактором журнала «Leader to Leader» и автором нескольких книг, последние из которых называется «Хессельбейн на посту лидера» (*Hesselbein on Leadership*). Хессельбейн начала свою карьеру 40 лет назад в качестве добровольца *Girl Scouts*. Она сумела дорасти до главного исполнительного директора этой организации, насчитывающей 680 000 человек (лишь 1% которых составляют оплачиваемые сотрудники). За период своего лидерства Франсезе Хессельбейн, ушедшей в отставку в 1990 году, удалось значительно увеличить число членов *Girl Scouts*, привлечь в ее ряды многочисленных представителей меньшинств и создать одну из самых жизнеспособных организаций в США.



\* *Girl Scouts of America* («Девочки-скауты Америки») — добровольческая организация для девочек в возрасте от 5 до 17 лет. Была образована в 1912 году. Целью организации является «патриотическое воспитание и развитие интересов и способностей ее членов». — *Прим. пер.*

Описывая свою работу, Хессельбейн говорит, что старалась вызвать у каждого члена организации чувство сопричастности общему делу. Как отмечает Спарк, наиболее заметным качеством Хессельбейн является способность понять человека на эмоциональном уровне: «Она внимательно выслушивала собеседника, а затем стремилась сделать так, чтобы человек сумел удовлетворить не только личные запросы, но и нужды организации». Хессельбейн считает, что достичь высоких результатов можно только в процессе взаимодействия с людьми, заботясь о них и проявляя к ним уважение. Главный сделанный ею вывод заключается в том, что для лидера неприемлемо высокомерное отношение к окружающим.

О лидерстве она пишет следующее: «Это довольно сложный и болезненный процесс. Его нельзя свести к ряду приемов и навыков. Лидер обладает смелостью и особыми человеческими качествами. Он никогда не нарушит этических норм и всегда будет очень чуток к окружающим».<sup>46</sup>

Как отмечает Франсеа Хессельбейн, становление лидера может быть болезненным. Абрахам Залежник (*Abraham Zaleznik*) говорит, что лидер — это «человек, переживший второе рождение личности в процессе сложных психологических и социальных изменений».<sup>46</sup> Чтобы быть лидером, человек должен адекватно оценивать себя и ту идею, которую он отстаивает. Лидеру необходимо сохранять постоянство, чтобы группа знала, чего от него можно ожидать. Согласно результатам опросов, люди склонны следовать за предсказуемым человеком, даже если взгляды лидера и последователей расходятся. И напротив, даже при совпадении воззрений люди не склонны следовать за человеком, часто меняющим свои взгляды.<sup>47</sup> Одна сотрудница описывает лидера своей организации следующим образом: «Он обладал удивительным качеством притягивать к себе людей, проявляя по отношению к ним заботу и внимание. При этом он мог посмеяться над собой. Он сохранял концентрацию внимания в самых сложных ситуациях. Этот человек собственным примером вдохновлял вас добиваться самых высоких результатов, и всем окружающим хотелось быть рядом с ним».<sup>48</sup>

Настоящие лидеры обладают рядом качеств, которые делают их влиятельными людьми. Например, для лидера более характерна открытость новым идеям, чем их критика. Лидеры способны заботиться о других и налаживать личные связи, разрушая эмоциональную дистанцию. Лидеры умеют выслушать и понять человека, они могут оказать помощь, избегая назойливых советов и распоряжений. Лидеры склонны к неконформизму и готовы признавать неконформизм других людей, не стремясь к тому, чтобы все мыслили одинаково; они могут сказать «нет», если несогласие приносит пользу общему делу. Лидеры разрушают традиционные границы, выходят за пределы комфортной зоны, принимают на себя риски, совершают ошибки и, извлекая из них урок, продолжают поступательное движение. Они сами устанавливают высокие моральные нормы, не соглашаясь с тем, чтобы слепо следовать моральным нормам, установленным другими людьми. Лидерам зачастую приходится переживать сложные времена, поскольку принятие рисков и инициация изменений могут вызывать сопротивление окружающих.

### Достижение результатов

Различия между лидерством и менеджментом касаются и достигаемых результатов, как это показано на рис. 1.2. Менеджмент стремится к стабильности, предсказуемости и порядку, формируя культуру, в которой более всего ценится *эффективность*. Старательные менеджеры помогают организации достигать краткосрочных положительных результатов и оправдывать ожидания различных долевых участников. Лидеры, напротив, иницируют изменения (зачастую радикальные) и формируют культуру, в которой высоко ценится *честность*. Это позволяет организации добиться процветания в долгосрочной перспективе и создать атмосферу открытости, благоприятную для налаживания хороших отношений между сотрудниками. Лидеры обладают смелостью принимать сложные и нетривиальные решения, которые могут иметь негативные краткосрочные последствия.

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, старайтесь развивать в себе такие качества как энтузиазм, честность, смелость, этичность.

Налаживайте эмоциональные связи с ведомыми, чтобы повысить эффективность лидерства.

Лидер умеет подвергнуть сомнению существующее положение вещей, чтобы устранить устаревшие нормы, не соответствующие новой реальности. Эффективное лидерство позволяет добиться серьезных изменений, в том числе производства новых продуктов или услуг, привлечения новых потребителей, расширения рынков. Таким образом, менеджмент помогает организации осуществлять текущую деятельность, а лидерство ведет организацию в будущее.

## ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

Чтобы понять, что понимается под «лидерством» на современном этапе, важно знать, как эволюционировали его концепции во времени. Лидерство отражает общество в целом, в том числе изменения норм, установок и ментальности людей.

### **Исторический обзор основных концепций**

Различные теории лидерства можно разбить на шесть групп, каждая из которых описывается ниже. Многие из идей, сформулированных в прошлом, используются до сих пор. Эти идеи мы обсудим в следующих главах книги.

#### **Теории великого человека**

Это старейшие из теорий лидерства. В первых исследованиях предполагалось, что лидер (непреренно мужчина) имеет некоторые врожденные характеристики «героя», которые позволяют ему приобретать власть и влияние над людьми. В организациях, социальных и религиозных движениях, правительствах, армиях лидером считался «великий человек», способный объединить людей и оказывать на них влияние за счет своих врожденных способностей.

#### **Теории личностных качеств**

Дальнейшие исследования стали уделять внимание личностным качествам, создающим лидера. Начиная с 1920-х годов ученые пытались выяснить, обладает ли лидер некими качествами (например, интеллектом или энергичностью), отличающими его от остальных людей. Предполагалось, что выделение «особых» качеств позволит прогнозировать становление лидера или даже «воспитывать» лидеров. Хотя ученым не удалось найти качества, гарантирующие успешное лидерство, интерес к подобного рода исследованиям не утихает и по сей день.

#### **Поведенческие теории**

Неудачи в определении универсальных черт заставили ученых в начале 1950-х годов более пристально взглянуть на действия лидеров.<sup>19</sup> Одно из направлений исследований было сфокусировано на деятельности лидеров в организации: какие роли они играют, какую ответственность на себя берут, какие функции менеджмента осуществляют. В этих исследованиях делалась попытка определить различия в поведении эффективного и неэффективного лидера. Здесь рассматривалось, как лидеры обращаются с группой, используют ли они авторитарный или демократический стиль. Теории личностных качеств и поведения мы обсудим в главе 2.

#### **Вероятностные теории**

На следующем этапе стали изучаться контекстуальные и ситуационные переменные, влияющие на эффективность лидерства. Основная идея заключалась в том, что лидеры могут оценивать ситуацию и адаптировать к ней свое поведение. Главными

ситуационными переменными были характеристики последователей, заданий, рабочей и внешней среды. В рамках теорий этой группы (их иногда еще называют ситуационными теориями) считается, что лидерство невозможно понять в отрыве от характеристик группы и ситуации. Мы обсудим теории зависимостей в главе 3.

### Теории влияния

Эти теории изучают то, как влияют друг на друга лидер и его группа. В центре исследований здесь стоит *харизматический лидер* (глава 4), чья власть основывается не столько на должностном положении, сколько на личностных качествах. В рамках теорий харизматического лидера делается попытка определить формы поведения лидера, отличающие его от других людей, а также условия, способствующие становлению харизматического лидера. Здесь также рассматривается *образ будущего, создаваемый лидером* (глава 13). Считается, что лидеры инициируют изменения, вдохновляя последователей образом будущего. Далее в некоторых главах рассматриваются вопросы такого воздействия, поскольку они очень важны для понимания феномена лидерства.

### Теории взаимоотношений

С конца 1970-х годов идеи лидерства стали связывать с взаимоотношениями, с взаимодействием лидера и его группы и их влиянием друг на друга. Здесь рассматривалась не столько деятельность лидера, сколько процесс налаживания взаимоотношений, включающих в свой круг всех участников и позволяющих каждому вносить свой вклад в достижение общих целей. Межличностные отношения расцениваются как главный фактор эффективности лидера.<sup>50</sup> Одна из теорий этой группы описывает *трансформационное лидерство* (глава 4). Трансформационный лидер воспитывает лидеров из членов своей группы, повышает их мотивацию и усиливает морально-волевые качества.<sup>51</sup> Теория *обслуживающего лидерства* предполагает, что лидер — это прежде всего человек, не столько руководящий и контролирующий, сколько служащий другим людям. Такой лидер всегда ставит интересы окружающих выше собственных.<sup>52</sup>

Другой важной темой являются личностные качества, необходимые лидеру для установления конструктивных взаимоотношений. К этим качествам относятся эмоциональная область интеллекта, ум, честность, высокая мораль, смелость. Кроме того, лидеры налаживают взаимоотношения с людьми, мотивируя их, передавая им властные полномочия, стимулируя работу в командах и поддерживая разнообразие.

### Современные теории лидерства

Элементы каждой из теорий лидерства, описанных выше, используются и в наши дни. Однако переход к новой парадигме обусловил появление свежих идей. Понимание мира как «динамичного, постоянно меняющегося, рискованного и сложного»<sup>53</sup> создает новые концепции лидерства. С этой точки зрения, *создание условий для изменений* (глава 16) является ключевым аспектом лидерства. Следует отметить, что в предшествующих теориях уделялось мало внимания этому вопросу.<sup>51</sup> В начале XXI века особое значение придается способам внедрения изменений, позволяющих адаптироваться к условиям окружающей среды. Чтобы приспособиться к хаотичному миру, лидеры создают *обучающиеся организации* (глава 15), в которых каждый сотрудник вовлечен в процесс идентификации и решения проблем, так что организация может расти и развиваться. Вместо того чтобы руководить и контролировать, лидеры создают образ будущего (глава 13) и формируют корпоративную культуру, благоприятную для реализации перспективной концепции (глава 14). При этом разрушается иерархическая структура, и организация превращается в сообщество людей, имеющих одинаковые цели и интересы.

## НЕ КАЖДЫЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР АВТОМАТИЧЕСКИ СТАНОВИТСЯ ЛИДЕРОМ

Многие лидеры находятся на перепутье между индустриальной эпохой и новой реальностью XXI века. Попытки наладить сотрудничество, передать властные полномочия и разнообразить труд часто терпят провал, потому что мышление как лидеров, так и сотрудников ограничено рамками старой парадигмы, в которой ценятся контроль, стабильность и гомогенность. С другой стороны, некоторые лидеры заходят слишком далеко в своем стремлении к передаче власти и автономии. Давая сотрудникам слишком много свободы, они не осуществляют надлежащего контроля, не прививают духа работы в командах, не отстаивают культурных ценностей, связанных с честностью и ответственностью. Кризис многих организаций объясняется сложностями перехода от старой парадигмы к новой. Так, многим лидерам трудно отказаться от методов, принесших организации успех в прошлом.

Одним из важнейших аспектов новой парадигмы лидерства является способность использовать навыки взаимодействия для формирования корпоративной культуры, в которой особо ценятся профессиональное мастерство, доверие и честность. Так, Джон Браун (*John Brawn*), главный исполнительный директор *Stryker Corp.*, в полной мере оценил значение навыков взаимодействия при расширении бизнеса. Пытаясь разнообразить ассортимент продукции и не ограничивать его только производством больших партий, он обнаружил, что сотрудники слабо вовлечены в процесс внедрения инноваций и решения проблем. Браун пришел к выводу, что виновником такого положения вещей во многом является он сам.<sup>55</sup> Теперь он предоставляет менеджерам большую автономию, при этом контролируя и направляя их деятельность в нужное русло. Он сформировал корпоративную культуру, в которой высоко ценятся доверие и честность, что помогло *Stryker* превратиться в одну из ведущих компаний по выпуску медицинского оборудования, активы которой составляют \$2,6 миллиарда.

Центром творческого лидерства, расположенным в Гринсборо, штат Северная Каролина<sup>56</sup>, были проведены специальные исследования, в которых сравнивались успешные и неудачные топ-менеджеры. Менеджеры-неудачники были способными людьми, от которых многого ждали. Однако они достигли определенного уровня, а затем были уволены или вынуждены были уйти в отставку раньше времени, хотя и являлись прекрасными специалистами в своей сфере (например, в бухгалтерии или инжиниринге).

Как выяснилось, основные отличия между группами преуспевших и неудачников были связаны с навыками общения. Только 25% из группы неудачников умели нормально контактировать с людьми, в то время как у остальных 75% были слабо развиты навыки взаимодействия. Главные семь причин провального менеджмента указаны в табл. 1.2. Менеджеры-неудачники вели себя нечутко по отношению к окружающим, держали себя с ними резко, надменно, холодно, недоверчиво, чрезмерно амбициозно и эгоистично. Они были неспособны передать властные полномочия, создать команды и подобрать необходимых специалистов.

Интересно, что даже люди, доросшие до уровня главного исполнительного директора, иногда терпят неудачу из-за отсутствия навыков социального взаимодействия, неспособности подобрать нужных специалистов и оказать персоналу помощь в обучении. Лучшими лидерами являются те, что с вниманием относятся к окружающим и могут раскрыть их лучшие качества.<sup>57</sup> Лидеры новой парадигмы ставят интересы людей на первое место. Кроме того, они более ценят изменения, чем стабильность; передачу властных полномочий, чем контроль; сотрудничество, чем соперничество; разнообразие, чем единообразие; честность, чем личные выгоды. Появилась даже целая индустрия, которая называется *наставничество топ-менеджеров*. Она призвана помочь лидерам осуществить переход к новой парадигме. В то время как консультанты в области менеджмента помогают руководителям оценить внешнюю ситуацию, в том числе операции компании и ее стратегические задачи, специалисты в области наставничества топ-менеджеров помогают им оценить собственные качества. Наставники объясняют лидерам, как избавиться от недостатков, мешающих лидерству, а затем

### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, развивайте навыки социального взаимодействия и избегайте наиболее типичных ошибок топ-менеджеров. Относитесь к окружающим тепло, с уважением и доверием. Проявляйте к ним искренний интерес. Старайтесь оправдать их ожидания. Избегайте чрезмерного контроля, подберите хороших специалистов, передавайте властные полномочия и создавайте команды.*

Таблица 1.2

## Семь главных причин неудач топ-менеджеров

Причины неудач	
1.	Нечуткость, резкость, устрашение, грубость
2.	Холодность, отчужденность, высокомерие
3.	Недоверчивость
4.	Чрезмерный уровень притязаний
5.	Затруднения при выполнении специфических заданий
6.	Чрезмерный контроль, неспособность передать властные полномочия или создать команду
7.	Неспособность подобрать нужных специалистов

помогают им развить навыки социального взаимодействия. Например, Дэвид Поттрак (*David Pottruck*), один из исполнительных директоров компании *Charles Schwab & Co.*, обратился к наставнику с просьбой помочь разобраться в сложной окружающей обстановке.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

Дэвид Поттрак, *Charles Schwab & Co.*

Дэвид Поттрак, в настоящее время один из исполнительных директоров брокерской фирмы *Charles Schwab & Co.*, в течение многих лет был убежден в том, что он является настоящим лидером, хотя сотрудники, испытывавшие страх перед своим руководителем, думали иначе. Его жесткость, требовательность и эгоистичность были неприятны подчиненным и снижали их самооценку. Он отдавал распоряжения и требовал, чтобы они выполнялись без всяких лишних вопросов. Он пренебрегал мнениями сотрудников и порою публично высмеивал их. «Я знал, что заставляю людей страдать, - признается Поттрак, - но мне казалось, что я великий лидер. Я просто не понимал, что мое поведение создавало множество проблем». Однажды Лоуренс Дж. Ступски (*Lawrence J. Stupsky*), главный операционный директор и непосредственный начальник Поттрака, вызвал его к себе в кабинет и сказал: «Ты слишком требователен и жесток. Сотрудникам не нравится работать с тобой, и они тебе не доверяют».

Поттрак принял этот разговор к сведению и вскоре пригласил наставника топ-менеджеров, чтобы тот помог ему изменить методы работы и приобрести навыки конструктивного взаимодействия. Он научился внимательно выслушивать сотрудников, поощрять их говорить без опасения правду о трудностях компании, направлять свою энергию на соперничество с конкурентами, а не с коллегами. Вскоре Поттрак понял, что жизнь не ограничивается только работой, а работа - только зарабатыванием денег. Он считает, что его новые методы руководства помогли ему наладить хорошие отношения с сотрудниками. Общаясь с людьми, он не скрывает от них правду, даже если ему приходится говорить о болезненной реструктуризации и сокращении персонала. Поттрак неукоснительно соблюдает нормы корпоративной этики. В противоположность многим топ-менеджерам, сколотившим себе миллионные состояния за счет благополучия своих компаний, Поттрак отказался от бонусов и значительно снизил собственную зарплату. «В последнее время мы потратили слишком много средств, - объясняет он. - Я несу ответственность за будущее нашей фирмы, поэтому начал сокращение расходов с собственной зарплаты».

Учитывая вызванные нарушением этических норм громкие скандалы, которые не так давно потрясли корпоративный мир, Поттрак убежден, что лидеры обязаны как никогда прежде владеть собственными эмоциями и уважительно относиться к сотрудникам. Он считает, что обращение лидера за помощью к наставнику является признаком его силы, а не слабости, потому что человек демонстрирует свое стремление к улучшениям. «Конечно, не очень приятно слышать о собственных недостатках от постороннего человека, - говорит Поттрак. - Однако довольно трудно самому избавиться от этих недостатков без помощи специалиста».<sup>58</sup>

## ИСКУССТВО И НАУКА ЛИДЕРСТВА

Концепции лидерства, эволюционировавшие во времени, продолжают изменяться и в наши дни. Нынешняя реальность такова, что старые методы не работают, а новые только формируются. Корпоративный мир, охваченный глубокими и порою болезненными трансформациями, испытывает острую потребность в эффективных лидерах.

Каким образом книги или учебные курсы способны помочь вам стать настоящим лидером? Важно помнить, что лидерство — это одновременно наука и искусство. Это искусство, потому что многие навыки и качества, необходимые для лидера, нельзя приобрести лишь с помощью учебника. Становление лидера происходит в процессе приобретения практического опыта и личного развития. Однако лидерство является также и наукой, поскольку требует обширных знаний, касающихся организационных процессов, и применения профессиональных навыков, направленных на достижение корпоративных целей.

Знакомство с исследованиями, посвященными вопросам лидерства, помогает людям анализировать ситуации с различных точек зрения и учиться быть более эффективным лидером. Изучая коммерческие и социальные аспекты лидерства, студенты могут понять, сколь большое значение имеет эффективное руководство для успеха всей организации и сколь трудно быть настоящим лидером. Кроме того, обучение поможет вам открыть в себе способности, о которых вы не знали раньше. Например, на семинаре по лидерству в университете *Wharton* участникам предложили провести голосование и определить лидера группы. Девушка, набравшая большинство голосов, была очень удивлена. Ее лидерство не было связано с участием в студенческом самоуправлении, с работой в добровольческих организациях или с выступлениями за спортивную команду, оно было обусловлено характером взаимоотношений с однокурсниками.<sup>59</sup>

Изучение вопросов лидерства поможет вам приобрести навыки, которые вы будете использовать на практике в повседневной жизни. Многие люди никогда не пытались быть лидерами, потому что они просто не знали, что должен делать человек, исполняющий эту роль. Главы нашей книги составлены таким образом, чтобы вы приобрели глубокие знания о лидерстве и необходимых для лидера навыках. В этом вам помогут задания по самооценке и упражнения, помещенные в каждой главе. Применяйте полученные знания на практике, в общении со своими однокурсниками или коллегами на работе. Книга познакомит вас с концептами лидерства, но только от вас зависит, сумеете ли вы стать настоящим лидером. Изучение искусства и науки лидерства начинается прямо сейчас. Готовы ли вы преодолеть стоящие перед вами трудности?



### СТРУКТУРА книги

Структура книги отражает переход к новой парадигме (табл. 1.1) и отличия между менеджментом и лидерством (рис. 1.2). На рис. 1.3 показана общая структура изложения материала. Часть 1 представляет общие концепции лидерства, его значение и переход к новой парадигме. В части 2 рассказывается о научных воззрениях на лидерство, эволюционировавших во времени. Здесь говорится о теориях великого человека, характеристик, поведения и зависимостей. Эти теории актуальны для выполнения специфических заданий и основываются на предположении о том, что лидеры могут прогнозировать и контролировать некоторые аспекты окружающей среды, тем самым эффективно направляя организационную деятельность в нужное русло.

Части 3, 4 и 5 отражают переход к новой парадигме лидерства в условиях хаотичной и непредсказуемой внешней среды, требующей использования инновационных подходов. Часть 3 посвящена личностным аспектам лидерства. В ней рассматривают-



Рис. 1.3

Структура книги

ся некоторые качества и характеристики, необходимые для современного лидера в условиях новой реальности, подчеркивается значение самосознания и адекватной самооценки, интеллекта и душевных качеств, высокой морали и смелости, а также рассказывается о роли последователей. В части 4 обсуждаются вопросы налаживания взаимоотношений, включая мотивацию, передачу властных полномочий, создание команд, поддержание разнообразия, использование влияния и власти.

Часть 5 обобщает все концепты и рассматривает лидера как социального архитектора, который способен обеспечить организации процветание в будущем. Здесь говорится о создании перспективы, определении стратегического направления, формировании корпоративной культуры, благоприятной для воплощения в жизнь перспективной концепции, а также о построении обучающейся организации. Заключительная глава посвящена проведению изменений.

Вместе разделы и главы книги создают подробную картину эволюции лидерства до наших дней, выделяя новую парадигму навыков и качеств, актуальных в настоящем времени и в будущем. Наша книга содержит систематические научные исследования с реалиями современного мира.



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе представлены концепции лидерства и объясняется, как отдельный человек может стать лидером. Лидерство определяется как взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влия-

ние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению общих целей. Таким образом, лидерство влияет на людей, вовлекает их во взаимоотношения и изменения и налагает на них лич-



ную ответственность за происходящее. Все мы знаем о знаменитых лидерах, но большинство из них начинало с малых дел. Этим людям пришлось приложить немало сил, чтобы инициировать изменения и вдохновить окружающих следовать намеченным курсом. Вы можете проявить себя в качестве лидера в учебной группе, дома, среди друзей или в добровольческой организации.

Концепции лидерства эволюционировали с течением времени. К главным из них относятся теории великого человека, теории качеств личности, теории поведения, теории случайностей, теории влияния и взаимоотношений. Элементы этих теорий актуальны и в наши дни. Современные теории лидерства описывают прежде всего изменения, проводимые лидером. Эти изменения основываются на создании образа будущего, определении направления развития и формировании адекватной корпоративной культуры.

Сложнейшую задачу для менеджмента представляют стремительные трансформации окружающего мира, требующие перехода к новой парадигме. Нынешняя реальность диктует отказ от попыток сохранения стабильности в пользу изменений и кризисного менеджмента и переход от контроля к передаче властных полномочий, от соперничества к сотрудничеству, от однообразия к разнообразию, от эгоцентризма к более высоким целям. Кроме того, лидер-герой уступает место скромному лидеру, который

доверяет членам группы и способствует их развитию. Все это указывает на то, что философия контроля и личных амбиций перестает быть адекватной реальности. Основная задача, стоящая перед лидерами, заключается в том, чтобы перейти к мышлению в русле новой парадигмы, в которой особое значение придается навыкам социального взаимодействия, честности и работе в командах.

Лидерство и менеджмент дополняют друг друга и необходимы для умелого руководства организацией. Хотя лидерство часто отождествляется с менеджментом, между ними есть существенные различия. В задачи менеджмента входит сохранение стабильности и повышение эффективности организации. В задачи лидерства входит создание образа будущего и формирование корпоративной культуры, благоприятной для мотивации членов группы, развития их личных качеств и проведения изменений. В этой культуре более всего ценится честность. Лидерство может совмещаться с менеджментом с целью достижения максимально высоких результатов. В условиях современной хаотичной внешней среды организации нуждаются как в менеджменте, так и в лидерстве. Многие менеджеры обладают качествами настоящего лидера, однако они не прошли процесса становления, который позволил бы им применить эти качества на практике. Важно помнить, что большинство людей не имеют «врожденных качеств лидера». Эти качества усваиваются и развиваются по мере накопления опыта.

## 7 ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы ваши сильные и слабые стороны, которые соответственно помогают или мешают вам быть лидером? Обсудите ваш ответ с однокурсниками или коллегами.
2. Считаете ли вы, что человек должен сначала изменить себя, а затем пытаться изменить организацию?
3. Какие из составляющих элементов лидерства, указанных на рис. 1.1, более всего и менее всего соответствуют вашей личности? Поясните свой ответ.
4. Что означает непосредственно для вас переход от старой парадигмы к новой? Обсудите этот вопрос.
5. Опишите самого эффективного лидера из известных вам. Каким образом этот человек приобрел навыки лидера?
6. Почему, по вашему мнению, лишь немногим людям с успехом удается сочетать функции менеджера и лидера? Можно ли утверждать, что человек способен одновременно играть обе эти роли? Обсудите этот вопрос.
7. Рассмотрите некоторые последние события в мире, вызвавшие значительные социальные изменения и обусловившие переход от «лидера-героя» к «скромному лидеру». Согласны ли вы с тем, что великий лидер должен быть скромным?
8. Лидерство более связано с людьми, чем менеджмент. Согласны ли вы с этим утверждением? Обсудите этот вопрос.
9. Какие личностные качества необходимо развивать, чтобы стать настоящим лидером, а какие - чтобы стать хорошим менеджером?
10. Почему лидерство считается одновременно искусством и наукой?

---

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Правильные и неправильные формы поведения

**Неправильные формы поведения.** Вспомните ситуацию, в которой вы работали с человеком, занимавшим над вами начальственное положение. Что этот человек делал неправильно по отношению к вам? Он мог быть вашим наставником, учителем, лидером команды, работодателем, вашим боссом, близким родственником. «Неправильно» в данном случае означает, что поступки этого человека снижали вашу эффективность, производительность и мотивацию. Напишите несколько предложений о том, что именно лидер делал неправильно.

---

---

---

---

Вспомните другую ситуацию, в которой лидер поступал неправильно по отношению к вам. Напишите несколько предложений об этом.

---

---

---

---

**Правильные формы поведения.** Вспомните ситуацию, в которой вы работали с человеком, занимавшим над вами начальственное положение. Что этот человек делал правильно по отношению к вам? Он мог быть вашим наставником, учителем, лидером команды, работодателем, вашим боссом, близким родственником. «Правильно» в данном случае означает, что поступки этого человека повышали вашу продуктивность, производительность и мотивацию, приближая вас к успеху. Напишите несколько предложений о том, что именно лидер делал правильно.

---

---

---

---

Вспомните другую ситуацию, в которой лидер поступал правильно по отношению к вам. Напишите об этом несколько предложений.

---

---

---

---

Ваши ответы помогут вам понять, насколько велико влияние лидера на поведение окружающих. Проанализируйте эти ситуации. Какие качества лидера повышали вашу эффективность? Обсудите проделанную работу в паре с другим студентом. Какие вопросы лидерства затронуты во всех ситуациях? Какие качества лидеров вам нравятся, а какие не нравятся?

**На занятиях.** Вы можете использовать это упражнение на групповых занятиях. Каждый из присутствующих должен перечислить на листке бумаги пять «хороших» и пять «плохих» качеств лидера. Затем с помощью преподавателя коллективно определите качества, которые присущи эффективному лидеру. Выделите из них ключевое, которое отличает «хорошего» лидера от «плохого».

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА:  
ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

### Отдел торгового инжиниринга

После того как Джона Террилла (*John Terrill*) назначили руководителем отдела торгового инжиниринга в компании *DGL International*, занимающейся производством нефтеперерабатывающего оборудования, топ-менеджеры сообщили ему о сложной ситуации, которая сложилась во вверенном ему подразделении. Отдел, в котором работало 20 инженеров, имел самые высокие показатели по оплате труда и уровню квалификации персонала и самые низкие по производительности. Указания Терриллу дали ясные и четкие: вывести отдел из кризиса. Джон созвал собрание инженеров. Он заверил присутствующих в том, что его волнуют интересы подчиненных, а затем спросил напрямую: «В чем причина такой низкой производительности? Почему отдел находится в таком плачевном состоянии?»

Сотрудники без раздумий обрушили на него град жалоб: «Я был принят на работу как инженер, а не как канцелярский служащий», «Мы тратим больше половины рабочего времени на написание отчетов в трех экземплярах для топ-менеджеров, а они их даже не читают», «Мы должны отчитываться в каждом пенни, и у нас просто не остается времени на разработку новых продуктов и контакты с потребителями».

После двухчасовой дискуссии Террилл пообещал инженерам, что освободит их от канцелярской работы и предоставит им возможность образовать команды, самостоятельно определяющие направление своей деятельности. «Моя обязанность отстаивать ваши интересы, и я непременно поговорю с топ-менеджерами. Однако в ближайший месяц продолжайте составлять ежедневные отчеты. Но отправляйте их не в штаб-квартиру, а ко мне в кабинет». Через три недели на столе Террилла скопилось гора отчетов. Топ-менеджеры, заходившие в кабинет, спрашивали: «Что это?» — «Технические отчеты», — отвечал Джон. Но никто так и не заинтересовался ими.

В конце месяца секретарь финансового отдела позвонил Терриллу и попросил отчитаться о месячных расходах. «Давайте встретимся в кабинете президента завтра утром», — предложил Джон.

На следующее утро инженеры с воодушевлением смотрели на Террилла, который появился в отделе с тележкой, загруженной отчетами. Они понимали, что шоу началось.

Джон вошел в кабинет президента и водрузил кипу бумаг прямо на его стол. Президент и топ-менеджеры были ошарашены.

«Вот причина низкой производительности, — сказал Террилл. — Это отчеты, которые сотрудники должны составлять в течение месяца. Все это время они пролежали у меня на столе, и никто даже не поинтересовался ими. Я убежден в том, что мы обязаны использовать время наших инженеров более продуктивно. Короткого ежемесячного отчета, составленного мною, будет вполне достаточно для других отделов».

### Вопросы

1. Присутствуют ли в поведении Джона Террилла составляющие элементы лидерства, указанные на рис. 1.1? Поясните свой ответ.
2. К какой парадигме можно отнести ментальность Террилла, а к какой — ментальность топ-менеджеров? (См. табл. 1.1.)
3. Как бы вы поступили в аналогичной ситуации?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Bill Carter, "He's Cool. He Keeps MTV Sizzling. And, Oh Yes, He's 56", *The New York Times*, June 16, 2002, Section 3, 1, 13.
2. Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), 4; James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 2.
3. J. Meindl, S. Ehrlich, and J. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), 78-102.
4. Rakesh Khurana, "The Curse of the Superstar CEO", *Harvard Business Review* (September 2002), 60-66.
5. Ibid.; Joseph A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training and Development* (March 2003): 46.
6. Joseph C Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (Westport, CT: Praeger, 1993), 102; and Joseph C. Rost and Richard A. Barker, "Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 1 (2000): 3-12.
7. Peter B. Smith and Mark F. Peterson, *Leadership, Organizations, and Culture: An Event Management Model* (London: Sage Publications, 1988), 14.
8. Robert E. Kelley, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* (November-December 1988), 142-148.
9. Kevin Fedarko, "He Fights Terror with Books", *Parade Magazine*, April 6, 2003, 4-6.
10. Robin Wright and Doyle McManus, *Flashpoints: Promise and Peril in a New World* (New York: Alfred A. Knopf, 1991), 107-110.
11. Greg Stuart, "One Person Can Make a Difference", *The Critter Chronicle: The Quarterly News Magazine of the Nashville Human Association* (Spring 1997): 1.
12. Curtis Sittenfeld, "What Would It Take to End Homelessness?" *Fast Company* (January 2003): 42.
13. Дискуссия об этих трансформациях основана на отрывках из: Daniel C. Kielson, "Leadership: Creating a New Reality", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 4 (1996): 104-116; и Mark A. Abramson, "Leadership for the Future: New Behavior, New Roles, and New Attitudes", *The Public Manager* (Spring 1997). См. также: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds. *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
14. Ian Mitroff with Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen* (New York: AMACOM, 2001).
15. Greg Ip, "Mind Over Matter — Disappearing Acts: The Rapid Rise and Fall of the Intangible Asset", *The Wall Street Journal* (April 4, 2002), A1, A6.
16. Thomas A. Stewart, "Brain Power: Who Owns It... How They Profit From It" *Fortune*, March 17, 1997, 105-110.
17. Charles Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 146-147.
18. Andrew Mayo, "Memory Bankers", *People Management* (January 22, 1998), 34-38; William Miller, "Building the Ultimate Resource", *Management Review* (January 1999), 42-45; Todd Datz, "How to Speak Geek", *CIO Enterprise*, Section 2 (April 15, 1999), 46-52; Richard McDermott, "Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management", *California Management Review* 41, no. 4 (Summer 1999): 103-117.
19. Richard L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 6th ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998), 523.
20. Cyrus E Friedheim Jr., *The Trillion-Dollar Enterprise: How the Alliance Revolution Will Transform Global Business* (Reading, MA: Perseus Books, 1999).
21. "Keeping Your Edge: Managing a Diverse Corporate Culture", Special Advertising Section, *Fortune* June 3, 2001, S1-S17; Steven Greenhouse, NY. Times News Service, "Influx of Immigrants Having Profound Impact on Economy", *Johnson City Press*, September 4, 2000, 9; Richard W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century* (Indianapolis, IN: Hudson Institute, 1997).
22. Jerry Useem, "Tyrants, Statesmen, and Destroyers (A Brief History of the CEO)", *Fortune* (November 18, 2002), 82-90.
23. Bethany McLean, "Why Enron Went Bust", *Fortune* (December 24, 2001), 58-68; John A. Byrne with Mike France and Wendy Zellner, "The Environment Was Ripe for Abuse", *Business Week* (February 25, 2002): 118-120.

24. Mark Gimein, "You Bought, They Sold", *Fortune* (September 2, 2002): 64-74.
25. Patricia Sellers, "The New Breed", *Fortune* (November 18, 2002): 66-76.
26. Nanette Byrnes with John A. Byrne, Cliff Edwards, Louise Lee, Stanley Holmes, and Joann Muller, "The Good CEO", *Business Week* September 23, 2002, 80-88.
27. Sellers, "The New Breed".
28. См. James Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Other Don't* (New York: HarperCollins 2001); Charles A. O'Reilly III and Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2000); Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton University Press, 2002); Joseph Badaracco, *Leading Quietly* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002).
29. Useem, "Tyrants, Statesmen, and Destroyers".
30. Ibid.
31. Jim Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review* (January 2001): 67-76; Collins, "Good to Great", *Fast Company* (October 2001), 90-104; Edward Prewitt, "The Utility of Humility", *CIO* (December 1, 2002): 104-110; A.J. Vogl, "Onward and Upward" (an interview with Jim Collins), *Across the Board* (September-October 2001): 29-34; Jerry Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune* (February 19, 2001): 84-96.
32. James Lardner, "In Praise of the Anonymous CEO", *Business 2.0* (September 2002): 104-108; Byrnes, et al. "The Good CEO".
33. Jim Collins, interviewed in Paul Scott, "Evolution of the Successful Executive", *MBA Jungle* (February 2002): 40-45.
34. Martha H. Peak, "Anti-Manager Named Manager of the Year", *Management Review* (October 1991): 7.
35. Эта часть преимущественно основана на: John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990): 3-18.
36. *Leadership, A Forum Issues Special Reports* (Boston, MA: The Forum Corporation, 1990), 13.
37. Ronald B. Lieber, "Why Employees Love These Companies", *Fortune* (January 12, 1998): 72-74.
38. *Leadership: A Forum Issues Special Reports* (Boston, MA: The Forum Corporation, 1990): 15.
39. James Kaplan, "Amateur's Hour", *Working Woman* (October 1997): 28-33.
40. John P. Kotter, quoted in Thomas A. Stewart, "Why Leadership Matters", *Fortune* (March 2, 1998): 71-82.
41. John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996): 26.
42. Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (Westport, CT: Praeger, 1993): 145-146.
43. Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
44. Bennis, *Why Leaders Can't Lead*; and Stewart, "Why Leadership Matters".
45. Stratford Sherman, "How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff", *Fortune* (November 27, 1995): 90-102; Frances Hesselbein, "The Search for Common Ground", *Leader to Leader* no. 25 (2002), accessed at <http://www.pfdf.org>; and Frances Hesselbein, *Hesselbein on Leadership* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2002).
46. Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* (March-April, 1992): 126-135.
47. Bennis, *Why Leaders Can't Lead*.
48. Sherman, "How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff".
49. Susan R. Komives, Nance Lucas, Timothy R. McMahon, *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998): 38.
50. Основано на: Komives, et al., *Exploring Leadership*; и Shann R. Ferch and Matthew M. Mitchell, "Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 4 (2001): 70-83.
51. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); Bernard M. Bass, "Current Developments in Transformational Leadership", *The Psychologist-Manager Journal* 3, no. 1 (1999): 5-21.
52. Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Indianapolis: The Robert Greenleaf Center, 1970); and Mary Sue Polleys, "One University's Response to the Anti-Leadership Vaccine: Developing Servant Leaders", *The Journal of Leadership Studies* 8, no. 3 (2002): 117-130.
53. Komives, et al., *Exploring Leadership*, 48.
54. Gary Yukl, Angela Gordon, and Tom Taber, "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 1 (2002): 16-32.

55. Peter *Kafka*, "Diversify and Conquer", *Forbes* (May 13, 2002): 104-108.
56. Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, "Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed" (Technical Report, no. 21, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC: January 1983); Carol Hymowitz, "Five Main Reasons Why Managers Fail", *The Wall Street Journal*, May 2, 1988.
57. Ram Charan and *Geoffrey* CoJvin, "Why CEOs Fail", *Fortune* (June 21, 1999): 68-78.
58. Michelle Conlin, "CEO Coaches", *BusinessWeek* (November 11, 2002): 98-104; and Joseph Nocera, "A Mug Only 20,000 Employees Could Love", *eCompany Now* (June 2000): 159-166.
59. Russel Palmer, "Can Leadership Be Learned?" *Business Today* (Fall, 1989): 100-102.

---

## **НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА**

---

- 2 ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОВЕДЕНИЕ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ
- 3 ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

---

# ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОВЕДЕНИЕ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

---

2

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- определить личностные качества и стиль поведения лидеров;
- указать отличия между авторитарным и демократическим стилями лидерства и понять, какое влияние они оказывают на людей;
- указать отличия между типами поведения лидеров, ориентированных на взаимоотношения с людьми и на выполнение заданий, и узнать, когда используется каждый из этих типов поведения;
- описать, как теория индивидуализированного лидерства расширила понимание взаимоотношений между лидерами и группой;
- понять, как налаживается наиболее эффективное партнерство.

Представьте себе, что вы проваливаетесь в ледяную воду по пояс или что, пройдя много километров, вдруг обнаруживаете, что сбились с пути и ходите по кругу. Именно в такую ситуацию попал Роберт Свои (*Robert Swan*), возглавивший экспедицию на Северный Полюс. Экспедиция с участием восьми человек из разных стран была тщательно спланирована Своном, но она превратилась в настоящий кошмар, когда неожиданно в апреле, на четыре месяца раньше обычного, началось таяние льда.

Группа выжила благодаря командной работе и экстраординарному лидерству Роберта Свои. Его честность, спокойствие, уверенность в себе, стремление достичь цели, несмотря на угрозу жизни и постоянно меняющиеся условия, помогли воодушевить и мотивировать команду. После завершения путешествия Свои стал первым человеком, которому удалось добраться и до Южного, и до Северного Полюса. Теперь он рассказывает о своих приключениях людям из всех стран мира, в том числе и бизнесменам, желающим научиться быть лидерами в условиях угрожающей и враждебной внешней среды.

С детства Свои мечтал попасть на Южный Полюс, следуя по маршруту Роберта Фалькона Скотта (*Robert Falcon Scott*), проложенному в 1912 году. В молодости Свои



в течение семи лет работал водителем такси, садовником, мойщиком посуды в ресторане, пытаясь накопить денег и мечтая найти источники финансирования будущей экспедиции. Первое путешествие в Антарктику в 1986 году полностью изменило его жизнь. Целью экспедиции было наблюдение за разрушением озонового слоя и загрязнением среды (собственно, на это спонсоры и выделили деньги). Эти наблюдения заставили Роберта Свона погрузиться в вопросы экологии. Целью второй экспедиции — на Северный Полюс — было обнаружение способов защиты полярного региона от разрушения в результате деятельности человека.

Будучи прекрасным оратором, Роберт Свои вдохновляет людей по всему миру заняться защитой окружающей среды. Он возглавляет исследовательские экспедиции, в которых участвуют молодые люди из разных стран. Свои предоставляет возможность сотрудникам корпоративных спонсоров попасть в Антарктику и принять участие в экологической защите региона. С организационной точки зрения, истории Свона о проявленных смелости, решительности и способности рисковать весьма поучительны для многих лидеров, вынужденных действовать в сложной и непредсказуемой среде.<sup>1</sup>

Роберт Свои — известный исследователь, оказывающий влияние на молодежных лидеров, представителей бизнеса, а также на организации различных стран мира. Он ведет активную общественную и научную деятельность, отстаивая свои убеждения, вдохновляя окружающих и вовлекая их в свою работу. Участники его экспедиций, возвращаясь в свои организации, привносят в них приобретенный во время путешествия опыт, распространяя таким образом влияние Роберта Свона. Он проявляет ряд личностных черт, превращающих его в лидера, — смелость, уверенность и решительность, которые позволяют ему делать то, что, по мнению многих, не под силу совершить обычному человеку. Роберт Свон долгое время выполнял непрестижную и низкооплачиваемую работу, чтобы воплотить свою мечту в жизнь. И теперь, благодаря своему авторитету, он может привлечь спонсоров к делу, в которое глубоко верит. Его уравновешенность и позитивные установки помогают участникам возглавляемых им команд выживать в сложнейших условиях.

Рассматривая личность Роберта Свона, можно предположить, что настоящим лидером его делают такие черты, как смелость, уверенность в собственных силах, настойчивость (или наличие так называемого «драйва»), решительность, готовность рисковать. По мнению исследователей, многие лидеры обладают особыми личностными характеристиками. Например, генерал Джей Гарнер (*Jay Garner*), руководивший восстановительными работами в Ираке, проявлял внимание к окружающим, настойчивость и способность сохранять чувство юмора в сложных ситуациях. Здесь же можно вспомнить Джулию Стюарт (*Julia Stewart*). Она начинала трудовой путь, устроившись официанткой в один из ресторанов *ШОП\** в Сан-Диего. Благодаря высокому уровню притязаний, упорству, ответственности и энтузиазму, Стюарт сумела высоко подняться по служебной лестнице и стать председателем совета директоров *ШОП*.<sup>2</sup>

Черты лидера проявляются через образцы его поведения. Поэтому многие ученые изучали поведение лидеров, чтобы выяснить, какие поступки характеризуют эффективный лидерский стиль. Позднее в исследованиях установилось четкое направление на изучение поведения лидера с каждым отдельным членом группы и различий взаимодействия лидера с одним человеком и с группой в целом.

В этой главе рассматриваются исследования лидерства, проведенные в XX веке. Мы изучим эволюцию теорий, основанных на личностных качествах, и представим теорию индивидуализированного лидерства. Это позволит нам приблизиться к современным концепциям, помогающим объяснить успехи и неудачи лидеров.

\* *ШОП (International House of Pancakes)* — популярная в США сеть ресторанов быстрого питания. — Прим. пер.



## ТЕОРИИ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

### Личностные качества

*Индивидуальные отличительные качества лидера, такие как интеллект, честность, уверенность в себе, внешность.*

### Теория великой личности

*Определяет качества лидера, отличающие его от остальных людей.*

Первые попытки понять успех лидеров были сосредоточены на изучении их личностных качеств. **Личностные качества** — это индивидуальные отличительные черты лидера, такие как интеллект, честность, уверенность в себе, внешность. В исследованиях начала XX века, рассматривавших выдающихся лидеров, была сформулирована теория великой личности. В ее основе лежит предположение, что некоторые люди имеют врожденные качества лидера. **Теория великой личности** определяет качества лидера, отличающие его от остальных людей. Однако в большинстве исследований обнаруживается лишь слабая связь между личностными качествами и успехом лидера.<sup>3</sup> В самом деле, разнообразие качеств успешных лидеров свидетельствует, что способности к лидерству не обязательно являются врожденными.

Благодаря развитию психологии изучение личностных качеств лидеров в 1940–50-е годы проводилось с применением анкет и тестов. Здесь оценивались особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, свободное владение речью), социальные качества (популярность, коммуникабельность) и качества, связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей). Эффективными лидерами часто признавались те, которым удавалось добиться исключительных результатов работы, занять более высокую должность в организации и заработать больше денег.<sup>4</sup>

В 1948 году Р. М. Стогдилл (*R. M. Stogdiliy*) сделал обзор более чем 100 научных исследований, проводившихся в рамках теории личностных качеств. Ему удалось выделить личностные особенности, характерные для успешных лидеров: интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность, честность. Стогдилл также сделал следующий вывод: значение отдельного качества часто зависит от конкретной ситуации. Таким образом, наличие определенных качеств не гарантирует успеха.

Многие последователи Стогдилла изучали качества лидеров в контексте поведения и ситуаций. При этом происходило расширение списка качеств и объема исследовательских проектов. Позже Стогдилл сделал еще один обзор, включив в него исследования, проведенные с 1948 по 1970 год, и пришел к выводу, что некоторые качества действительно свойственны эффективным лидерам.<sup>8</sup> К ранее выделенным он добавил новые качества: агрессивность, независимость, устойчивость к стрессам. Однако Стогдилл вновь утверждает, что значение качеств зависит от ситуации.

В 1990-е годы опять возрос интерес к изучению личностных качеств лидерства. В 1991 году С. А. Киркпатрик (*S. A. Kirkpatrick*) и Е. А. Лок (*E. A. Locke*) выделили ряд личностных качеств (включая и некоторые обнаруженные Стогдиллом), которые отличают лидеров от простых людей.<sup>7</sup> В других исследованиях уделялось внимание восприятию последователей и было установлено, что ряд качеств лидера связан с представлением людей о том, кого именно считать таковым. Например, в одном исследовании обнаружилось, что с образом лидера часто связываются следующие качества: интеллект, мужественность и доминирование.<sup>8</sup> В недавнем исследовании представители консалтинговой фирмы *Accenture* опросили несколько сотен менеджеров из разных стран, предложив им назвать наиболее значимые личностные качества лидеров. По результатам этих опросов был составлен список из 14 личностных качеств, имеющих важнейшее значение для успеха лидера в современном мире.<sup>9</sup> «Охотники за головами» Томас Дж. Нефф (*Thomas J. Neff*) и Джеймс М. Ситрин (*James M. Citrini*) также считают, что ведущие лидеры обладают рядом специфических личностных качеств, о чем рассказывается в разделе «Книжная полка лидера».

Интерес к личностным качествам подогревается исследованиями эмоциональных составляющих интеллекта, таких как самосознание, способность владеть своими эмоциями, способность сохранять оптимизм и надежды несмотря на сложные обстоятельства, внимательное отношение к окружающим, коммуникабельность, на-

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Уроки от топ-менеджеров: изучение ведущих американских лидеров в бизнесе. **Томас Дж. Нефф** и **Джеймс М. Ситрин** (by Thomas J. Neff and James M. Citrin)

Что создает великого лидера? Томас Дж. Нефф и Джеймс М. Ситрин попытались ответить на этот вопрос, изучив личностные качества пятидесяти лидеров самых успешных американских компаний, включая известных и не очень известных главных исполнительных директоров. В своей книге «Уроки от топ-менеджеров» Нефф и Ситрин (соответственно член совета директоров и управляющий директор рекрутской фирмы *Spencer Stuart*) описывают личные качества и жизненные принципы, характерные для эффективных современных лидеров.

#### Личностные качества и жизненные принципы

Несмотря на большие различия, лидеры проявляют некоторые общие для всех качества и принципы. Нефф и Ситрин выделили 10 общих личностных качеств: неравнодушное отношение к своему делу, интеллект, коммуникабельность, энергичность, самоконтроль, внутренняя уравновешенность, адекватная оценка окружения, нормальные отношения в семье, позитивные установки, стремление делать именно то, что нужно в данный момент.

Кроме того, авторы различают шесть основных жизненных принципов, которым следуют успешные лидеры:

- *Жить честно.* Честность позволяет добиться доверия последователей, которое необходимо ведущей организации.
- *Разрабатывать стратегию победителей.* Нефф и Ситрин указывают: успешные лидеры способны понять, что у компании получается лучше всего, и, соответственно, основывать ее деятельность на этом.

- *Формировать эффективные команды менеджеров.* Великий лидер набирает в свою команду людей, дополняющих его опыт и навыки, но при этом установки и ценности лидера и его последователей должны совпадать.

- *Воодушевлять сотрудников.* Эффективный лидер умеет общаться с людьми и выслушивать их мнение. Кроме того, он поощряет тех, кто принимает на себя ответственность в рискованной ситуации и учится на собственных ошибках.

- *Создавать гибкую организацию.* Настоящий лидер проводит политику, которая способствует сохранению гибкости корпоративных структур и усиливает ответственность перед потребителями.

- *Использовать эффективные системы поощрений.* Компенсации должны соответствовать ценностям и стратегии организации.

#### Практическое применение уроков

Авторы подводят итог своим исследованиям в двух заключительных главах: «Стремление делать именно то, что нужно в данный момент, - новое определение успеха в бизнесе» и «Общие характеристики: Предпосылки успеха в бизнесе». Книга, в которой рассказывается о 50 лидерах, дает возможность читателю применить полученные знания на практике.

*Источник: Lesson from the Top: The Search for America's Best Leaders, by Thomas J. Neff and James M. Citrin, is published by Doubleday.*

выки взаимодействия.<sup>10</sup> Более подробно мы расскажем об эмоциональном интеллекте в главе 5.

Таким образом, изучение личностных качеств стало важной частью исследований лидерства в XX веке и не теряет своего значения в XXI. Многие ученые по-прежнему убеждены, что определенные личностные качества присущи эффективному лидеру, но только в сочетании с другими факторами.<sup>11</sup> В табл. 2.1 представлены качества и их категории, идентифицированные в научных работах последних лет. Некоторые из этих личностных качеств — уверенность в себе, честность и прямота, настойчивость (драйв) — считаются существенными для лидера.

## Уверенность в себе

**Уверенность в себе** — это уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей. Лидер, позитивно оценивающий себя и проявляющий уверенность в собственных способностях, вызывает доверие, уважение и восхищение группы. Такой человек своим примером мотивирует окружающих и вдохновляет их на преодоление сложностей.

Деятельным лидерам необходима уверенность в себе. Лидеры инициируют изменения, и им часто приходится принимать решения в условиях дефицита информации.

### Уверенность в себе

*Уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей.*

## Личностные качества лидеров

Личностные качества	Социальные качества
Энергичность	Коммуникабельность, навыки взаимодействия
Физическая выносливость	Кооперативность
<b>Интеллект и способности</b>	Способность налаживать сотрудничество
Интеллект, когнитивные способности	Тактичность, дипломатичность
Знания	<b>Качества, связанные с работой</b>
Уверенность в суждениях, способность принимать решения	Настойчивость, стремление к высоким результатам
<b>Личность</b>	Ответственность за достижение целей
Высокое самосознание	Способность не отступать перед трудностями
Честность и прямота	<b>Социальное окружение</b>
Энтузиазм	Образованность
Стремление лидировать	Мобильность
Независимость	

ИСТОЧНИКИ: Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Management Application*, 3d ed. (New York: The Free Press, 1990), 80-81; and S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (1991), 48-60.

Проблемы возникают постоянно. Без решительного продвижения вперед и убежденности в положительном итоге лидер оказывается парализованным и пассивным. Ошибки и риски неизбежны. Всегда найдутся недовольные. Именно уверенность в себе помогает преодолевать эти и другие трудности.<sup>12</sup>

**Честность/прямота****Честность**

Правдивость  
и непредвзятость.

**Прямота**

Цельность,  
собранность  
и способность  
действовать  
в соответствии  
с высокими  
моральными  
принципами.

**Честность** — это правдивость и непредвзятость, это открытость перед окружающими. **Прямота** означает цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами. Перечисленные качества вызывают у окружающих уважение и позволяют лидеру добиться доверия последователей.

После громких корпоративных скандалов последнего времени во многих организациях воцарилась атмосфера недоверия. Лидеры должны проявить честность и прямоту, чтобы развеять эту атмосферу. Люди устали от жесткой авторитарной власти, и многим хотелось бы видеть перед собой лидера, собственным примером вдохновляющего окружающих соблюдать этические нормы. Примером здесь может служить Дэвид Максвелл (*David Maxwell*), бывший главный исполнительный директор компании *Fannie Mae*. Когда Максвелла спросили, как бы он реагировал на повышение компанией цен ради сиюминутной выгоды, но с неизбежным вредом в долгосрочной перспективе, он посмотрел на собеседника с удивлением и ответил, что такое просто никогда не могло прийти ему в голову.<sup>13</sup>

Успешные лидеры должны также выполнять свои обещания и следить за тем, чтобы их слова не расходились с делом. Настоящий лидер вызывает доверие окружающих. Он имеет незыблемые принципы и всегда следует им. Авторы одного исследования задавали один и тот же вопрос пятистам менеджерам: «Какие качества вы более всего цените в лидерах?» На первом месте оказалась честность. В итоге авторы делают следующий вывод:

Честность — жизненно необходимое качество для лидера. Следуя за человеком в военном сражении или на заседании совета директоров, вы

прежде всего стараетесь решить для себя, стоит ли ему доверять. Мы хотим, чтобы он был правдив, этичен и принципиален. И нам необходимо быть полностью уверенными в честности наших лидеров.<sup>14</sup>

### Настойчивость (драйв)

Третьей характеристикой, весьма существенной для успешного лидерства, является настойчивость (драйв). **Драйв** — это сильная мотивация, которая придает мощную энергию лидеру. Настойчивые лидеры имеют высокий уровень притязаний, инициативны и постоянно стремятся к достижению высоких результатов. Амбиции заставляют лидеров ставить перед собой высокие цели и проявлять инициативу, чтобы до-стичь их.<sup>15</sup>

Сильная настойчивость выражается в энергичности. Она позволяет лидеру неустанно работать в течение многих лет. Настоящие лидеры обладают энергией и жизненной силой, помогающей им идти в ногу со временем и выполнять встающие перед ними задачи. Лидеры часто берут на себя ответственность за разработку и реализацию новых проектов. Приведенный ниже отрывок содержит признания одного молодого человека, обнаруживающие в нем драйв, необходимый для успешного лидера.

«Я хочу на практике применить знания, полученные мною в колледже, чтобы взойти по служебной лестнице и, возможно, даже стать президентом крупной компании, — говорит Эл. — Я собираюсь очень много работать и надеюсь, что через пять лет мне удастся стать менеджером среднего звена, а затем подняться и на более высокий уровень. Уже в студенческие годы я мечтал о том, чтобы сделать хорошую карьеру. Если я обнаружу, что в компании нет возможности для моего продвижения, я сменю место работы».<sup>16</sup>

Несомненно, драйв, уверенность в себе и честность имеют большое значение для лидера. Однако сами по себе личностные характеристики не могут гарантировать успешное лидерство. Рассмотрим, как эти же характеристики не только привели к успеху Кеннета Лэя (*Kenneth Lay*), но и во многом обусловили одно из крупнейших крушений в истории корпоративной Америки.

#### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, развивайте такие личностные качества, как уверенность в себе, честность, настойчивость. Они очень важны для успеха лидера в любой организации и в любой ситуации.*

#### Настойчивость (драйв)

*Сильная мотивация, придающая мощную энергию лидеру.*

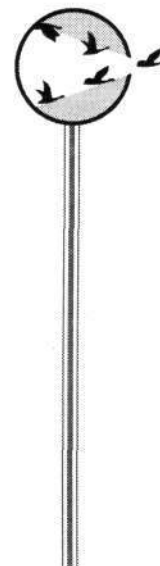
## В РОЛИ ЛИДЕРА

Кеннет Лэй, *Enron Corporation*

Многие люди, знакомые с Кеннетом Лэем, бывшим членом совета директоров и бывшим главным исполнительным директором корпорации *Enron*, считают его порядочным, честным и трудолюбивым человеком, который не по своей вине попал в сложнейшую ситуацию. Сам Лэй утверждает, что всегда хотел, чтобы в его корпорации царила высокая мораль и соблюдались этические нормы. Однако некоторые личностные качества Лэя могли препятствовать выполнению этого желания.

Он вырос в сельской местности в штате Миссури. Небогатые родители привили своему ребенку уверенность в себе, высокий уровень притязаний и настойчивость. Они говорили Лэю: «Ты сможешь стать великим человеком, если будешь верить в свои силы и много работать». Кеннет Лэй получил степень доктора экономики, пройдя вечернее обучение, и в конце концов ему удалось создать одну из крупнейших в мире компаний. Однако он останется в истории как лидер организации, которая растратила миллиарды долларов инвесторов и оставила без работы тысячи сотрудников.

До сих пор неясно, насколько хорошо был осведомлен Лэй о действительном положении дел в *Enron*. Некоторые бывшие сотрудники убеждены, что его безграничный оптимизм и доверие к окружающим заставляли его верить в благополучие компании и не позволяли обнаружить слож-



ные финансовые махинации. Другие считают, что личные амбиции Лэя оказались сильнее его моральных установок и в результате он закрывал глаза на то, что творилось в корпорации. Сам Лэй утверждает, что он просто верил топ-менеджерам, пока биржевые котировки акций *Enron* продолжали расти. В интервью «Wall Street Journal», которое Лэй дал в 2002 году, уже после крушения компании, он говорит, что его главными личными ценностями являются «уважение, честность и профессиональное мастерство». Однако его репутация как честного лидера оказалась сильно (или, возможно, даже безнадежно) испорченной. Но даже и в этой ситуации Лэй проявляет уверенность в себе и оптимизм, надеясь, что ему удастся «создать что-то новое и интересное».<sup>17</sup>



## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ

Невозможность разгадать тайну эффективного лидерства, основываясь только на личностных качествах, заставила исследователей более пристально взглянуть на поведение лидеров, а также на то, как это поведение способствует успехам или неудачам. В рамках теорий этой группы предполагается, что успешному лидеру присущи определенные формы поведения. Было проведено много исследований, в которых делалась попытка обнаружить эти формы. Поведение легче поддается изучению, чем качества, — таким образом лидерство становится доступным для всех.

### Автократические и демократические лидеры

В одном исследовании, предшествовавшем распространению поведенческой теории, были определены автократический и демократический стили лидерства. **Автократический лидер** — это лидер, который стремится централизовать власть, основывая ее на должностном положении, контроле за распределением вознаграждений и принуждении. **Демократический лидер** передает властные полномочия другим, поощряет активное участие в корпоративной деятельности, опирается на профессиональные знания подчиненных и находится в зависимости от того, какое влияние он на них оказывает.

Первые исследования поведения лидеров были проведены в университете Айовы Куртом Левином (*Kurt Lewin*) и его ассистентами.<sup>18</sup> Здесь изучались две группы детей, в каждую из которых назначался взрослый лидер. Одного лидера инструктировали действовать в автократическом стиле, другого — в демократическом. Эти эксперименты позволили получить весьма интересные результаты. Группа с автократическим лидером выполняла задания хорошо до тех пор, пока лидер присутствовал и осуществлял контроль. Однако члены группы при этом испытывали усиливающуюся неприязнь к лидеру. Группа с демократическим лидером также хорошо выполняла задания, но ее участники испытывали к лидеру положительные чувства вместо неприязни. Кроме того, результаты выполнения заданий в этой группе не снижались даже тогда, когда лидер отсутствовал. Стремление демократического лидера привлечь всех к выполнению заданий, а также обучение членов группы совместному принятию решений способствовали тому, что группа действовала одинаково хорошо как в присутствии лидера, так и без него. Этими особенностями поведения демократического лидера можно отчасти объяснить, почему в современных компаниях усиливается тенденция передачи властных полномочий.

В первых научных работах было показано, что лидер может использовать либо автократический, либо демократический стиль. Однако в последующих исследованиях Р. Тенненбаума (*R Tennenbaum*) и У. Х. Шмидта (*W. H. Schmidt*) обнаружилось, что существует континуум поведения лидера, отражающий степень участия членов группы в общей деятельности.<sup>19</sup> Таким образом, лидер может быть автократическим (ориентированным на жесткое руководство), демократическим (ориентированным на подчиненных) либо представлять промежуточный тип (когда используются оба стиля).

Тенненбаум и Шмидт также показали, что степень автократичности и демократичности лидера зависит от обстоятельств и что для успешного руководства лидерам необходимо адаптироваться к этим обстоятельствам. Например, в сложной ситуации

#### Автократический лидер

Стремится централизовать власть, основывая ее на должностном положении, контроле за распределением вознаграждений и принуждении.

#### Демократический лидер

Передает властные полномочия другим, поощряет активное участие в корпоративной деятельности, опирается на профессиональные знания подчиненных и находится в зависимости от того, какое влияние он на них оказывает.

или в тех случаях, когда на обучение подчиненных принимать самостоятельные решения уходит слишком много времени, лидеры склонны использовать автократический стиль. Когда же подчиненные способны быстро усвоить навыки принятия самостоятельных решений, может использоваться демократический стиль. Чем слабее навыки подчиненных, тем чаще используется автократический стиль, потому что лидеру здесь бывает трудно повысить профессиональный уровень подчиненных до своего собственного.<sup>20</sup>

Джек Хартнетт (*Jack Hartnett*), президент корпорации *D. L. Rogers*, владеющий 54 франчайзинговыми ресторанами быстрого питания, представляет собой пример автократического лидера. Автократический стиль оказывается в его случае эффективным, поскольку в индустрии быстрого питания наблюдается высокая текучесть кадров, а сотрудники в основном молоды и плохо образованы. Напротив, Дороти Роберте (*Dorothy Roberts*), занимающая пост главного исполнительного директора *Echo Scarves* (компания занимается производством модной одежды), использует демократический стиль. Она предоставляет возможность принимать самостоятельные решения представителям различных отделов. Роберте сформировала корпоративную культуру, в которой высоко ценятся открытость, честность, поддержка сотрудников. Такая культура отвечает требованиям модной индустрии. Демократический стиль Дороти Роберте удовлетворяет сотрудников, которые, в свою очередь, удовлетворяют запросы потребителей.<sup>21</sup> Таким образом, стиль лидерства вполне соответствует корпоративной ситуации.

Результаты исследований университета Айовы (*University of Iowa*) свидетельствуют, что поведение лидера оказывает определенное воздействие на результаты деятельности последователей и их удовлетворение от этой деятельности. Также важно признать, что в поведении эффективного лидера отражаются не только его личностные качества. Этот вывод стимулировал дальнейшее изучение поведения лидеров.

### Исследования, проведенные университетом штата Огайо

К раннему этапу изучения поведения лидеров относятся серии исследований в университете штата Огайо (*Ohio State University*), в которых ученые пытались определить характеристики поведения лидеров. На материале наблюдений за 2000 лидеров были выделены 150 форм поведения и составлена «Анкета по описанию поведения лидеров», которая предлагалась для заполнения сотрудникам различных компаний.<sup>22</sup> Сотни людей откликнулись на предложение заполнить анкету. Полученные результаты позволили разделить поведение лидеров на две категории, позже названные внимательным и иницирующим поведением.

**Внимательное поведение** показывает, насколько чутко лидер относится к подчиненным, насколько уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удается добиться взаимного доверия.

**Иницирующее поведение** показывает, насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных целей. Этот тип лидерства предполагает жесткое руководство, контроль, детальное планирование и составление расписания и графика работы подчиненных.

Хотя многие лидеры используют оба типа поведения, две указанные поведенческие категории независимы друг от друга. Иными словами, лидер может проявлять в значительной или незначительной степени формы поведения, принадлежащие разным категориям. Кроме того, лидер способен демонстрировать выраженное внимательное поведение и в незначительной степени использовать иницирующее поведение, либо наоборот. Как показывают исследования, каждая из четырех комбинаций стилей лидерства может быть эффективной.<sup>23</sup>

Приводящийся ниже пример описывает, как Джон Фрайер (*John Fryer*) демонстрировал формы поведения, относящиеся к разным категориям, выполняя обязанности главного школьного инспектора округа Дюваль, штат Флорида.

#### **Руководство к действию**

*Чтобы стать эффективным лидером, используйте демократический стиль для развития у подчиненных навыков принятия самостоятельных решений.*

*Применяйте автократический стиль, когда испытываете дефицит времени или когда подчиненные, слабо владеющие профессиональными навыками, нуждаются в руководстве.*

#### **Внимательное поведение**

*Показывает, насколько чутко лидер относится к подчиненным, насколько уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удается добиться взаимного доверия.*



## В РОЛИ ЛИДЕРА

*Джон Фрайер, школы округа Дюваль*

Будучи генералом ВВС США, Джон Фрайер хорошо знал, каким образом нужно определять цели и устанавливать высокие нормы работы. Многие полагали, что именно такой человек нужен для преодоления кризиса школьной системы округа Дюваль. Успеваемость учащихся этих школ была ниже установленных во Флориде норм, а работа пяти учебных заведений оценивалась местным Департаментом образования как неудовлетворительная. Получив должность главного школьного инспектора, Фрайер взялся за дело по-военному. Он разработал стратегический план, который жестко определял учебные цели и одинаковые дисциплины, изучавшиеся во всех без исключения школах округа. Главный инспектор установил высокие нормы для учителей и учащихся. Чтобы улучшить навыки чтения школьников, Фрайер заставил их читать по 25 книг в год. Родители жаловались, что к их детям предъявляются чрезвычайно жесткие требования, однако многие учащиеся стали выполнять их, и классы, в которых прочитывалось в общей сложности 100 книг, получили награды.

Многие учителя поначалу также скептически отнеслись к слишком высоким нормам, установленным главным инспектором. И все же военный опыт помог Фрайеру повести за собой преподавателей. Одна из причин успеха была связана с вовлечением учителей в процесс преобразований. «Наконец нам назначили инспектора, который способен выслушать нас», - говорит Терри Брейди (*Terry Brady*), возглавляющий местный профсоюз работников образования. Ежемесячно Фрайер проводил собрания с 10-15 учителями, а затем прилагал максимум сил, чтобы помочь им повысить свой профессиональный уровень. Постепенно учителя поняли, что поставленные перед ними высокие цели вполне достижимы. Сильвия Джонсон (*Sylvia Johnson*), директор одной из беднейших в округе школ - начальной школы Джексонвилла, говорит о положительном отношении учителей к тому, что высокие нормы не будут снижаться, как это делалось в прошлом. Так, пять лет назад лишь 10% учащихся школы Джексонвилла справлялись с письменными тестами. Теперь их число увеличилось до 83%.

Пока еще неясно, удастся ли Фрайеру окончательно вывести из кризиса школьную систему округа Дюваль, однако ему удалось усилить мотивацию преподавателей и учащихся. «В школьной системе можно обнаружить много хороших людей, - говорит Фрайер, - и вам лишь нужно научиться помогать им».<sup>24</sup>

### Иницилирующее поведение

Показывает, насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных целей.

Джон Фрайер использовал иницилирующую форму поведения, чтобы определить цели и установить высокие нормы. Эта форма поведения была бы обязательна для любого человека, перед которым поставили бы аналогичную задачу — вывести школьную систему округа Дюваль из кризиса. Однако главный школьный инспектор продемонстрировал также и внимательную форму поведения, чтобы преодолеть сопротивление учителей и вовлечь их в процесс изменений. Он задавал вопросы своим собеседникам и внимательно выслушивал их, понимая, что преподаватели, находящиеся «на передовой», лучше его осведомлены об имеющихся проблемах. Таким образом, Джона Фрайера можно классифицировать как лидера, в значительной степени проявляющего оба типа поведения.

Последующие исследования показали, что «внимательные» лидеры оказывают большее влияние на подчиненных по сравнению с «иницилирующими» лидерами.<sup>25</sup> Например, когда эффективность лидера связана с текучестью кадров и трудовыми конфликтами подчиненных, у «внимательного» лидера эти показатели более низкие. Зато у «иницилирующего» лидера выше результаты и продуктивность работы групп. В исследованиях, где в центре внимания были командиры экипажей авиалайнеров и деканы университетских факультетов, выяснилось, что подчиненные оценивают выше тех лидеров, которые одновременно используют и иницилирующую, и внимательную линии поведения, в то время как ниже оценивались лидеры, не способные одновременно проявлять оба типа поведения.<sup>26</sup>



## Исследования, проведенные университетом штата Мичиган

В исследованиях университета штата Мичиган (*University of Michigan*) использовались другие методы изучения поведения эффективных и неэффективных лидеров.<sup>27</sup> Эффективность лидеров связывалась с продуктивностью возглавляемых ими групп. На материалах первоначальных наблюдений была составлена анкета «Изучение организаций», которая не очень отличается от анкеты университета штата Огайо.<sup>28</sup>

В итоге мичиганские ученые выделили два типа поведения лидеров, причем каждый тип оценивается по двум параметрам.<sup>29</sup> Лидеры, **ориентированные на сотрудников**, концентрируют внимание на нуждах подчиненных, проявляя при этом два качества: они поддерживают позитивное взаимодействие и стремятся минимизировать конфликты. Ориентированный на сотрудников стиль лидерства соответствует концепту «внимательность». Взаимоотношения имеют очень большое значение для современных организаций, поэтому многие компании стремятся найти лидеров, способных наладить конструктивное взаимодействие между сотрудниками. Например, *Damark International*, компания, выпускающая торговые каталоги, даже ввела для этого специальную должность. Марк Джоансон (*Mark Johanson*), директор по руководству и развитию команд, называет себя «менеджером взаимоотношений». Он работает с менеджерами компании, помогая им улучшать навыки взаимодействия и становиться ориентированными на сотрудников.<sup>30</sup>

В противоположность первому типу лидер, **ориентированный на работу**, направляет деятельность подчиненных, стремясь повысить эффективность, сократить расходы и установить график работ. Этот тип связан с двумя качествами: стремлением к достижению целей и оптимизацией деятельности сотрудников. Поведение, ориентированное на работу, близко к категории «иницирующее поведение».

В отличие от исследователей университета Огайо, мичиганские ученые считают, что выделенные ими два типа поведения противопоставлены друг другу. Поэтому лидеру, проявляющему определенные поведенческие характеристики, приписывается ориентированный либо на сотрудников, либо на работу стиль поведения, но никак не оба вместе. Другое важное положение заключается в том, что поддерживающие своего лидера подчиненные часто сами проявляют формы поведения, связанные со стремлением к достижению целей, оптимизацией деятельности, конструктивным взаимодействием и минимизацией конфликтов, что способствует повышению результатов работы.<sup>31</sup>

Кроме того, поведение лидера не только влияет на сотрудников, но и само находится под влиянием ситуационных факторов, о которых мы поговорим в следующей главе.

## Решетка лидерства

Используя результаты исследований университетов Огайо и Мичигана, сотрудники Техасского университета (*University of Texas*) Роберт Блейк (*Robert Blake*) и Джейн Моутон (*Jane Mouton*) разработали двухмерную модель, которую они назвали **решеткой лидерства**.<sup>32</sup> После проведения недельного семинара Блейк и Моутон оценили лидеров по девятибалльной шкале, исходя из двух критериев: внимание к людям и внимание к производству. Сгруппированные по двум осям оценки отражают пять основных стилей менеджмента, как это показано на рис. 2.1.

*Менеджмент команды* (9,9) часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, и его рекомендуют использовать, потому что он позволяет участникам команды работать вместе, чтобы выполнять задания. *Менеджмент загородного клуба*\* (1,9) наблюдается в тех случаях, когда лидер уделяет больше внимания людям, чем результатам работы. *Менеджмент власти-подчинения* (9,1) возникает, когда эффективность

### Ориентация на сотрудников

*Тип поведения лидера, предполагающий концентрацию внимания на нуждах сотрудников и проявление двух качеств: поддержание позитивного взаимодействия и стремление минимизировать конфликты.*

### Ориентация на работу

*Тип поведения лидера, направляющего деятельность подчиненных на то, чтобы повысить эффективность, сократить расходы и установить график работ. Этот тип связан с двумя качествами: стремлением к достижению целей и оптимизацией деятельности сотрудников.*

### Решетка лидерства

*Двухмерная модель, описывающая основные стили лидерства по двум характеристикам: внимание к людям и внимание к производству.*

\* Загородный клуб (*country club*) — клуб для избранных, расположенный обычно в пригороде, имеющий свои корты и бассейны и доступный только для очень обеспеченных людей. — Прим. пер.

операций является доминирующей ориентацией. *Центристский менеджмент* (5,5) отражает ситуации, в которых лидеры проявляют одинаково умеренный интерес и к сотрудникам, и к производству. *Ослабленный менеджмент* (1,1) означает отсутствие философии лидерства. Руководители не проявляют интереса ни к сотрудникам, ни к производству. Рассмотрим два следующих примера.

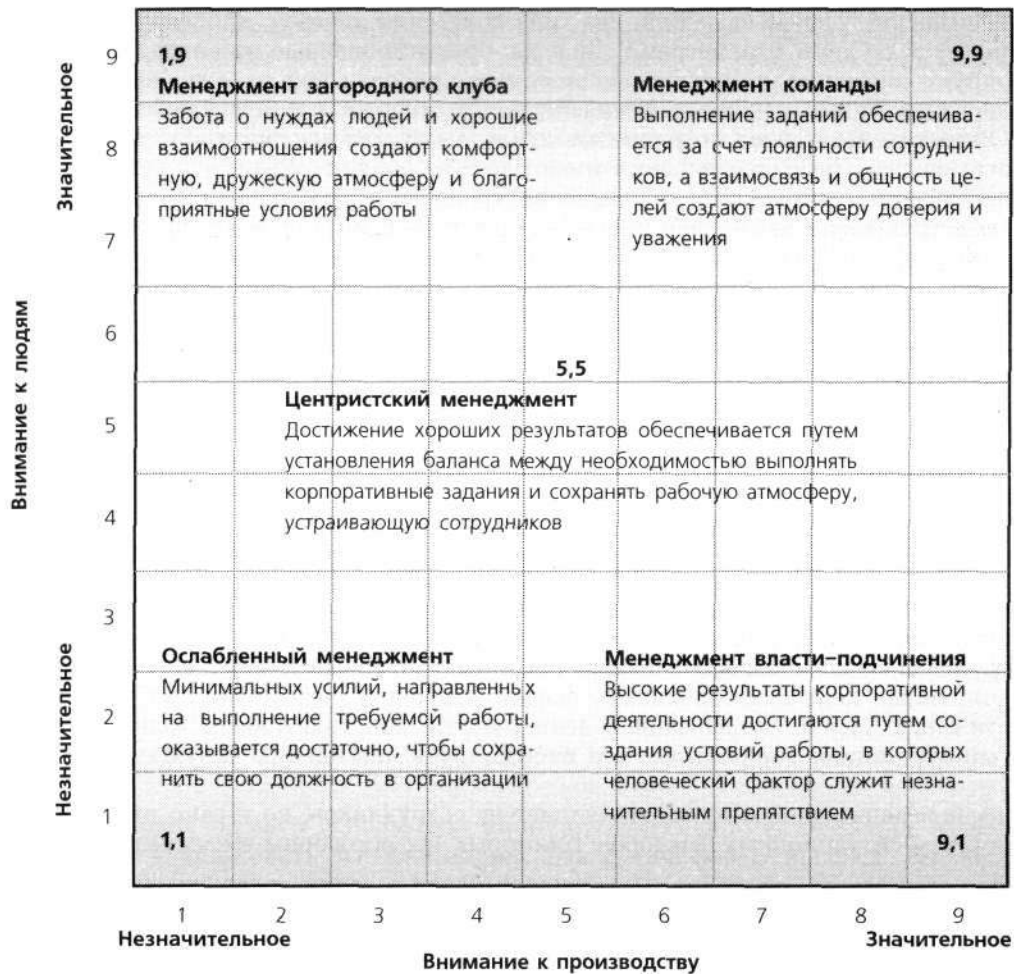


Рис. 2.1

Решетка лидерства

ИСТОЧНИК: The Leadership Grid figure from *Leadership Dilemma - Grid Solution* by Robert R. Blake and Anne Adams McCaule (formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company, 29. Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

Компания *TruServ*

и начальная школа Северного Джексона

Когда Памела Форбс Либберман (*Pamela Forbes Lieberman*) узнала о том, что подчиненные называют ее «леди-драконом», она спокойно отнеслась к этому и даже наклеила переводную картинку с изображением дракона на дверь своего кабинета. Либберман считает вполне оправданным свой жесткий стиль менеджмента. Ее стремление к достижению целей и получению хороших итоговых результатов помогло вывести из кризиса компанию *TruServ*, которая производит компью-

терное оборудование и поставляет его в магазины *True Value*. Став главным исполнительным директором *TruServ*, Памела Либерман стала снижать расходы и устанавливать высокие нормы работы.

«Если человек добивается успеха, мы награждаем его, если нет, мы ищем ему замену», — говорит Либерман. Несмотря на жесткие методы руководства, она считает, что в компании должна царить дружеская атмосфера. Либерман не стесняется петь караоке на корпоративных вечеринках, а во время напряженных рабочих собраний от нее можно услышать шутки или занимательные истории, с помощью которых она разряжает ситуацию. В конце каждого собрания Либерман исполняет песню «Ничто не остановит нас», чтобы мотивировать сотрудников и направить их усилия на достижение поставленных целей.

Совершенно другой подход использует Джойс Пулли (*Joyce Pully*), директор начальной школы Северного Джексона, штат Миссисипи. Она стремится превратить школу в самообучающуюся организацию\*. Однако Пулли не стала вводить изменения в первый год своей работы. Вместо этого она устанавливала отношения взаимного доверия с преподавателями и учениками. Пулли внимательно выслушивала все жалобы учителей, а затем вовлекала их в процесс принятия решений. Представляя концепцию новой учебной системы, она заверила преподавателей в том, что обеспечит возможность повышения квалификации. Учителя увидели, что Пулли уважает их и ценит их работу, поэтому они стали более активно участвовать в планировании процессов преобразования школы.

В настоящее время место учебной рутины занял динамичный образовательный процесс, основанный на инновациях и открытиях. Джойс Пулли убеждена: изменения стали возможны только благодаря тому, что в их проведении приняли активное участие преподаватели и учащиеся.<sup>33</sup>

Стиль лидерства Памелы Либерман характеризуется значительным интересом к результатам и производству и умеренным/незначительным интересом к людям. Джойс Пулли, напротив, с большим вниманием относится к людям и проявляет умеренный интерес к результатам. В обоих случаях присутствуют две характеристики, используемые в модели «решетка лидерства», но их значения отличаются.

### Теории лидерства со значительным проявлением двух типов поведения

Стили лидерства, описанные в исследованиях университетов Огайо, Мичигана и Техаса, связаны с однотипными характеристиками: внимательность и инициирование; ориентация на сотрудников и ориентация на работу; внимание к людям и внимание к производству. Обобщение результатов этих исследований позволило выделить два основных типа поведения лидеров: ориентацию на людей и ориентацию на задания (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Темы исследований, посвященных поведению лидеров

	Ориентация на людей	Ориентация на задания
Университет Огайо	Внимательность	Инициирование
Университет Мичигана	Ориентация на сотрудников	Ориентация на работу
Университет Техаса	Внимание к людям	Внимание к производству

В связи с выделением двух основных характеристик поведения лидеров возникает четыре вопроса.

\* Самообучающейся считается такая организация, в которой постоянное самосовершенствование является и процессом, и целью. По мере того как повышается уровень знаний работников, они начинают по-новому оценивать работу и свое отношение к ней. Это улучшает качество работы и позволяет организации заложить фундамент будущего успеха. — *Прим. ред.*

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, проявляйте интерес и к заданиям, и к людям. Помните, что ориентация на людей позволяет избежать многих проблем с персоналом, а ориентация на задания способствует повышению производительности. Использование обеих форм поведения в различных ситуациях поможет вам стать успешным лидером.*

Во-первых, являются ли эти характеристики наиболее значимыми в поведении лидеров? Несомненно, они очень важны. Ориентация на людей и ориентация на задания представляют фундаментальные аспекты человеческого поведения, от которых зависит успех организации. Нужно отметить, что эти характеристики были обнаружены в процессе полевых исследований реальных лидеров. И если разные исследования дают однотипные результаты, можно предположить, что они отражают фундаментальные особенности стилей лидерства. В недавнем обзоре научных работ, проведенных за последние 50 лет, ориентация на людей и ориентация на задания определяются как основные категории поведения лидеров.<sup>34</sup> Интерес к заданиям и интерес к людям проявляются лидерами или менеджерами на различных уровнях. И хотя это не единственные формы поведения, они представляются самыми значимыми.

Во-вторых, могут ли лидеры совмещать ориентацию на задания и ориентацию на людей, и если да, то как им это удастся делать? Решетка лидерства показывает, что совмещение возможно. Хотя у лидера может преобладать одна из характеристик, существует мнение, что наиболее эффективные лидеры в значительной степени ориентированы и на людей, и на задания. Примером может служить Джон Фрайер, о котором мы говорили выше. Каким образом осуществляется совмещение? Некоторые исследователи утверждают, что лидеры этого типа изменяют формы поведения в зависимости от ситуации.<sup>35</sup> Другие считают, что проявление обоих стилей лидерства наблюдается одновременно. Так, тот же Джон Фрайер устанавливает высокие нормы для учащихся и в то же время тесно контактирует с преподавателями, помогая им сделать так, чтобы эти нормы выполнялись. Лидер, ориентированный на задания, ставит сложные задачи перед подчиненными, а затем просто оказывает на них давление. В противоположность этому лидер, ориентированный на людей, может игнорировать оценки учащихся, стремясь к улучшениям путем налаживания конструктивных отношений с преподавателями. Лидер, в значительной степени ориентированный и на людей, и на задания, будет совмещать оба стиля в большинстве ситуаций.<sup>36</sup>

В-третьих, является ли «совмещающий» стиль универсальным или ситуационным? Универсальный означает, что поведение эффективно во всех ситуациях, а ситуационный — что лишь в некоторых. Исследования указывают на некоторую степень универсальности ориентированного и на людей, и на задания поведения. Иными словами, стиль лидера, ориентированного на людей, более удовлетворяет сотрудников и создает меньше межличностных проблем в самых разнообразных ситуациях. А ориентация на задания во многих случаях позволяет добиться высокой продуктивности.

В-четвертых, может ли человек направленно изменяться, становясь лидером, ориентированным на задания и/или на людей? В 1950-1960-е годы, когда проводились исследования в университетах Огайо и Мичигана, ученые полагали, что человек способен имитировать поведение эффективного лидера, пытаясь добиться аналогичного успеха. В общем, можно согласиться с тем, что люди могут копировать поведение лидера. При этом считается, что лидер, ориентированный одновременно и на людей, и на задания, является самым эффективным, поскольку способен удовлетворять и нужды сотрудников, и нужды производства. Хотя этот тип лидерства не единственный, исследователи убеждены, что он позволяет добиться успеха в самых разнообразных ситуациях. Однако ученые следующего поколения попытались более подробно рассмотреть ситуации, чтобы определить, какой тип лидерства наиболее эффективен (об этом мы расскажем более подробно в следующей главе).



## **ТЕОРИЯ ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАННОГО ЛИДЕРСТВА**

В рамках традиционных теорий личностных качеств и поведения считалось, что лидер усваивает основной стиль поведения, позволяющий ему распространить свое влияние на всех членов группы. *Индивидуализированное лидерство* предполагает рассмот-

рение специфических взаимоотношений между лидером и каждым отдельным участником группы.<sup>37</sup> **Индивидуализированное лидерство** — это теория, основывающаяся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера. С этой точки зрения лидерство представляет собой серию *диад*, или серию взаимодействий между двумя людьми.

Индивидуализированное лидерство (называемое также *теорией диад*) позволяет выяснить, почему лидеры оказывают на одного человека большее влияние, чем на другого. Таким образом, чтобы понять феномен лидерства, нужно рассмотреть двусторонние отношения лидера с каждым членом группы.<sup>38</sup> В этой теории особое место занимает концепт *обмена*: что каждый участник взаимодействия отдает и что он получает. Лидеры способны удовлетворять эмоциональные потребности последователей, оказывать им поддержку, убеждать их в собственной значимости, в то время как последователи проявляют лояльность и добиваются хороших результатов работы. Некоторые диады могут быть «насыщенными». Это означает интенсивный обмен между участниками взаимодействия. Другие диады бывают «бедными», отражая слабый обмен.<sup>39</sup>

Первая теория индивидуализированного лидерства появилась более 25 лет назад. С тех пор она постоянно пересматривается. Развитие этой теории показано на рис. 2.2. На первом этапе большее внимание уделялось взаимоотношениям лидера с каждым членом группы, чем взаимоотношениям с группой в целом. На втором этапе рассматривались специфические атрибуты обмена. На третьем этапе делались попытки выяснить, могут ли лидеры налаживать отношения с каждым членом группы. На четвертом этапе изучались диады, чтобы включить в исследования более крупные системы и сети.

### **Индивидуализированное лидерство**

*Теория, основывающаяся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.*

**1. Вертикальная диадная связь.** Поведение и характеристики лидера оказывают различное влияние на последователей, создавая внутригрупповое и внегрупповое взаимодействие.

**2. Взаимообмен между лидером и членом группы.** Лидер налаживает индивидуальные отношения с каждым из подчиненных. Каждая диада включает уникальные взаимоотношения, независимые от других диад.

**3. Налаживание партнерства.** Лидеры могут налаживать конструктивные взаимоотношения с каждым из подчиненных. Это позволяет повысить результаты труда.

**4. Системы и сети.** Диады могут иметь различную направленность, пересекая уровни и границы, что создает сеть, способствующую повышению результатов.

*Источники:* Основано на Fred Danereau, "A Dyadic Approach to Leadership: Learning and Nurturing This Approach Under Fire", *Leadership Quarterly* 6, no. 4 (1995): 479-490, и George B. Graen and Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level, Multi-domain Approach", *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 219-247.

**Рис. 2.2**

*Стадии развития теории индивидуализированного лидерства*

### Модель вертикальной диадной связи

#### Модель вертикальной диадной связи (МВДС)

Модель индивидуализированного лидерства, показывающая значение диад, формируемых лидером с каждым членом группы.

**Модель вертикальной диадной связи (МВДС)** показывает значение диад, формируемых лидером с каждым членом группы. В процессе первоначальных исследований выяснилось, что подчиненные по-разному описывают одного и того же лидера. Например, одни подчиненные сообщали, что у них налажены с лидером отношения взаимного доверия и уважения и что они несут определенные обязательства друг перед другом. Такие отношения можно связать со значительной ориентацией лидера и на людей, и на задания. Другие подчиненные говорили об отсутствии взаимного уважения, доверия и обязательств. Они считали, что у них слабый лидер.

Исходя из двух противоположных паттернов взаимоотношений подчиненные были разделены на две категории: те, с которыми лидер осуществляет внутригрупповые взаимоотношения, и те, с которыми лидер осуществляет внегрупповые взаимоотношения. В табл. 2.3 указаны различия в поведении лидера по отношению к подчиненным, с которыми он осуществляет внутригрупповые и внегрупповые взаимоотношения. Из своего опыта участия в группах (это могли быть учебный класс, спортивная команда, трудовой коллектив) мы можем заключить, что некоторые лидеры проводят много времени с определенными людьми и что к ним они относятся с доверием и предоставляют им особые привилегии. В терминологии модели вертикальной диадной связи этих людей можно рассматривать как участников *внутригрупповых взаимоотношений* с лидером. Другим же членам группы лидер не оказывает такого доверия, с ними он осуществляет *внегрупповые взаимоотношения*.

Подчиненные, с которыми лидер наладил внутригрупповые отношения, имеют тесные контакты с ним и часто становятся его ассистентами, играя важную роль в функционировании подразделения. Подчиненные, с которыми лидер наладил внегрупповые отношения, не играют ключевых ролей. По причине указанных различий подчиненные часто разбиваются на подгруппы, которые поддерживают лидера либо противостоят ему. Одни подчиненные имеют возможность удовлетворять свои потребности, другие — нет. Эти различия обусловлены диадными связями между лидером и каждым подчиненным. Для тех, с которыми установлены внутригрупповые взаимоотношения, лидер доступен. Такие подчиненные имеют возможность оказывать влия-

**Таблица 2.3**

*Различия в поведении лидера по отношению к подчиненным, с которыми он осуществляет внутригрупповые и внегрупповые взаимоотношения*

Внутригрупповые взаимоотношения	Внегрупповые взаимоотношения
<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждает цели; предоставляет сотрудникам свободу использовать собственные подходы для решения проблем и достижения целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дает сотрудникам особые директивы, касающиеся того, как выполнять задания и достигать целей</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Выслушивает предложения сотрудника, касающиеся способов выполнения заданий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проявляет незначительный интерес к предложениям и комментариям сотрудника</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Считает, что для сотрудника вполне приемлемо учиться на собственных ошибках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Критикует или наказывает сотрудника за ошибки</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Назначает сотрудника на перспективную должность, иногда позволяет ему самому выбирать должность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заставляет подчиненного выполнять рутинную работу и осуществляет жесткий контроль</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Иногда следует советам сотрудника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Как правило, настаивает на собственном мнении</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Награждает за хорошую работу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концентрирует внимание на плохих результатах</li> </ul>

ние на лидера, непосредственно взаимодействовать с ним, получать от него награды. Они получают больше внимания, поддержки, одобрения и имеют более высокий статус. На них иногда накладываются дополнительные обязанности и от них требуются лояльность и продуктивность. Подчиненные, с которыми лидер установил внегрупповые взаимоотношения, часто испытывают на себе последствия применения лидером формальной власти и принуждения.

Таким образом, концентрируя внимание на взаимоотношениях лидера с каждым членом группы, модель вертикальной дуальной связи позволяет обнаружить большое разнообразие в поведении лидера по отношению к подчиненным.

### **Взаимоотношения между лидером и членами группы**

На второй стадии развития теории индивидуализированного лидерства более детально изучались **взаимоотношения между лидером и членами группы**. Эти исследования позволили выяснить, что влияние лидера на последователей зависит от развития взаимоотношений между ними. При этом учитывались такие факторы, как постоянная коммуникация, общие ценности, характеристики последователей, удовлетворенность работой, результаты деятельности, лояльность. Лидер, как правило, стремился установить внутригрупповые взаимоотношения с теми людьми, которые имели аналогичные с ним качества (одинаковое социальное окружение, общие ценности), а также с теми, кто обнаруживал высокий уровень компетенции и интерес к работе. Как показали результаты исследований, более интенсивные взаимоотношения были с сотрудниками, у которых наладились внутригрупповые отношения с лидером. Эти подчиненные показывали более высокие результаты труда и были больше удовлетворены своей работой по сравнению с остальными.<sup>40</sup> Было также доказано, что интенсивные взаимоотношения между лидером и членами группы укрепляют позиции лидера и положительно влияют на подчиненных, организацию и ее отделы. Что касается последователей, то интенсивные взаимоотношения связаны с более интересными назначениями, большей ответственностью, наделением властью, награждениями, включая повышение зарплаты и продвижение по службе. Все это приносит пользу и лидеру, и организации, потому что инициативность и старание сотрудников способствуют повышению результатов труда.

Исследователи выделили три стадии развития взаимоотношений. На первой стадии лидер и подчиненные изучают друг друга и ведут неформальные беседы, определяя наиболее приемлемые формы поведения. Распределение ролей зависит от того, что лидер и члены группы ожидают друг от друга. На следующей стадии участники взаимоотношений ближе узнают друг друга, уточняя роли, которые будут играть. На третьей стадии поведение приобретает устойчивые формы, а сами взаимоотношения — внутригрупповой и внегрупповой статус.

### **Налаживание партнерских отношений**

В последующем ученые пытались выяснить, может ли лидер наладить конструктивные взаимоотношения с большим количеством подчиненных. Здесь выяснилось, что разделение взаимоотношений на внутригрупповые и внегрупповые вызывает враждебность некоторых членов группы по отношению к лидеру.<sup>41</sup> Предпочтение лидером одних членов группы другим вредит всей организации. Как показали исследования, подобное разделение происходит уже через пять дней после знакомства лидера с членами группы.<sup>42</sup>

Ученых на этом этапе более всего интересовало, может ли лидер наладить хорошие взаимоотношения со всеми членами группы, а не только с любимчиками. Здесь не ставился вопрос о причинах дискриминации. Исследователи пытались выяснить, каким образом лидер может наладить индивидуальное партнерство с каждым членом группы. Главная идея заключалась в том, что лидеры способны поддерживать интенсивные взаимоотношения со всеми подчиненными и создавать благоприятную рабочую атмосферу.

#### ***Взаимоотношения между лидером и членами группы***

*Модель индивидуализированного лидерства, в рамках которой изучается, как развиваются со временем отношения между лидером и членами группы и как взаимоотношения между ними влияют на результаты работы.*

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, налаживайте хорошие отношения со всеми подчиненными, не деля их на «первый» (внутригрупповые отношения) и «второй» (внегрупповые отношения) сорт. Ваши отношения должны быть индивидуальны, что принесет пользу и вам, и сотрудникам, и всей организации в целом.

Такой подход означает, что лидер оценивает каждого человека независимо и с каждым подчиненным устанавливает различные, но позитивные отношения (т. е. позитивные отношения в каждом отдельном случае принимают индивидуальную форму). Например, в зависимости от ситуации поведение лидера может попасть по отношению к одному сотруднику в категорию «внимательность», а по отношению к другому — в категорию «инициирование».

В тех случаях, когда лидеры начинают налаживать хорошие отношения со всеми членами группы, сотрудники значительно увеличивают производительность труда. Когда же отношения разовьются, работа всей группы станет более продуктивной, а зарплаты — просто потрясающими. Лидер может прибегать к помощи подчиненных и вовлекать их в процесс принятия решений, оказывая им при этом поддержку, мотивируя и обучая их. В ответ на это сотрудники стараются добиться более высоких результатов работы. В некотором отношении лидер объединяет одновременно личные и производственные интересы каждого сотрудника. Таким образом, позитивные отношения лидера со всеми подчиненными способствуют высокому качеству работы и увеличению производительности труда.

### Системы и сети

На последней стадии исследований было показано, что диадные связи лидера с подчиненными способны распространяться в более крупных системах. Здесь изучалось, каким образом диадные отношения могут преодолевать традиционные границы отделов, функциональных уровней и даже корпоративные границы. С этой точки зрения круг отношений лидера не ограничивается только подчиненными, но включает в себя его коллег и всех деловых участников, причастных к деятельности организации. До сих пор на эту тему было проведено немного исследований. Однако ученые полагают, что лидеру необходимо налаживать конструктивные индивидуальные взаимоотношения с максимально возможным количеством людей, способных приносить пользу организации.

Пример партнерства, охватывающего крупные системы, представляет Университетская общественная школа в Стоктоне, штат Калифорния.



### В РОЛИ ЛИДЕРА

### Университетская общественная школа

Образование всегда относилось к сервисному бизнесу, в котором каждый ребенок требовал индивидуального подхода. Однако многие школы используют устаревшую «фабричную модель», относясь к учащимся как к производственному оборудованию. Университетская общественная школа в Стоктоне, штат Калифорния, применяет другие методы.

В школе придается большое значение партнерству. Преподаватели устанавливают доверительные отношения с учащимися и их родителями и предоставляют им возможность выбора учебных предметов. Если родители хотят, чтобы их ребенок изучал дисциплину, не входящую в школьную программу, они обращаются с соответствующей просьбой к учителям. «Родители могут выразить свои пожелания учителям, - говорит Кристина Кросс (*Christina Cross*), мать одного из учеников. - Я рада, что мой сын посещает эту школу».

Повышение зарплаты учителей зависит от достижения индивидуальных и командных целей. С преподавателями подписывается годичный контракт - в школе нет постоянных штатных должностей. Несмотря на отсутствие гарантии постоянной работы, преподаватели стремятся попасть в число сотрудников школы. Одна из причин этого заключается в предоставленной учителям возможности налаживать партнерство друг с другом, учащимися и всем обществом в целом. В Университетской школе Стоктона создана система, позволяющая использовать индивидуальный подход к обучению и добиваться высоких результатов.<sup>43</sup>





## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе рассказывалось о развитии теорий, рассматривающих личностные качества и поведение лидеров. Личностные качества лидера состоят из уверенности в себе, честности и настойчивости (драйва). Существует еще ряд качеств, отличающих лидера от остальных людей, однако сами по себе они не могут гарантировать достижение успеха. Науки о лидерстве изучают демократическое и авторитарное лидерство, внимательное и иницирующее поведение, ориентацию на людей и задания, интерес к людям и производству. Как показывает большинство исследований, наиболее эффективные лидеры в значительной степени ориентированы и на людей, и на задания.

Особое место занимают теории, описывающие диадные связи между лидером и подчиненными. Последние по-разному относятся к лидеру, которому необходимо налаживать хорошие взаимоотношения с каждым сотрудником. В рамках теории взаимоотношений меж-

ду лидером и членами группы утверждается, что конструктивные взаимоотношения оказывают позитивное воздействие на лидера, членов группы, подразделения и всю организацию в целом. Лидеры могут налаживать индивидуальные отношения с каждым подчиненным, объединяя внимательное и иницирующее поведение.

Рассмотренные в этой главе теории имеют большое значение для понимания феномена лидерства. Хотя некоторые личностные качества лидера во многом способствуют его успеху, сами по себе они не могут этот успех гарантировать. Как показывают исследования, проведенные в ряде университетов, не меньшее значение, чем качества, имеют формы поведения лидера. Поэтому эффективность лидера во многом зависит от стиля лидерства. Часто сочетание стилей дает наилучшие результаты. Кроме того, не менее важны взаимоотношения лидера с каждым из подчиненных.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Актуальна ли в наши дни теория «великого человека»? Вспомните современные фильмы, в которых человек показан в роли героя или спасителя. Можно ли обнаружить подобные истории в мире бизнеса? Обсудите этот вопрос в группе.
2. Укажите некоторые личностные качества известных вам лидеров. Какие из этих качеств кажутся вам наиболее значимыми? Почему?
3. Чем отличаются друг от друга теории личностных качеств и теории поведения?
4. Вы предпочли бы работать с лидером «внимательного» или «иницирующего» стиля поведения? Объясните свою точку зрения.
5. Согласно концепции вертикальных диадных связей, члены группы по-разному реагируют на лидера. Если это так, какой совет вы бы дали лидеру по поводу ориентации на людей и на задания?
6. Как вы относитесь к тому утверждению, что лидер должен налаживать индивидуальные отношения с каждым подчиненным? Каковы преимущества и недостатки этого подхода?
7. Почему в отсутствие лидера подчиненные демократического лидера показывают более высокие результаты по сравнению с подчиненными авторитарного лидера?
8. Какому руководителю — ориентированному на задания или на людей — легче стать лидером, в значительной степени проявляющим обе ориентации? Постарайтесь обосновать свой ответ.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Качества идеального лидера

Вспомните человека, которого вы считаете идеальным лидером. В первой части задания выберите идеального лидера, о котором вы слышали, но с которым вы не знакомы лично. Это может быть Мать Тереза, Рудольф Джулиани, Мартин Лютер Кинг, Авраам Линкольн или кто-то еще из знаменитых людей.

Напишите имя этого человека и ниже укажите три качества, которыми вы в нем более всего восхищаетесь (дела, личностные качества, способности и т. д.).

Во второй части упражнения выберите идеального лидера, с которым вы лично знакомы. Напишите его имя и ниже укажите три качества, которыми вы в нем более всего восхищаетесь (дела, личностные качества, способности и т. д.).

С первым лидером, которого вы выбрали, вы не знакомы лично. Те дела и качества, которые вы указали, могут не принадлежать, а приписываться ему. Возможно, вы даже хотели бы развить подобные качества в себе, чтобы стать лидером.

Второй лидер, которого вы выбрали, знаком вам лично. Он оказывал на вас влияние. И вы, наверное, хотите развить в себе указанные качества, чтобы стать лидером.

В чем сходства и различия двух лидеров? Проведите интервью с одним из своих сокурсников (одноклассников), чтобы узнать, какие качества указал он. Есть ли общие темы в ваших ответах? Хотите ли вы развить в себе качества лидера в будущем?

### **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА:**

#### **ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

##### *Consolidated Products*

*Consolidated Products* — средняя по размерам компания, выпускающая потребительские товары, рабочие которой не организованы в профсоюз. Бен Самуэльс (*Ben Samuels*) в течение десяти лет был управляющим одного из заводов, принадлежащих компании, и сотрудники завода относились к нему очень хорошо. Они были благодарны ему за спортивный центр, который он для них построил, за корпоративные праздничные вечеринки и пикники, устраивавшиеся несколько раз в год. Бен знал большинство рабочих завода по имени. Каждый день он делал обход и беседовал с сотрудниками, спрашивая, как у них идут дела, в том числе и домашние.

Самуэльс полагал, что к рабочим следует относиться с уважением и вниманием, потому что за это они будут платить лояльностью. Он старался избегать любых увольнений, даже когда производство сокращалось, считая, что потерять квалифицированных специалистов легко, а заменить их затем трудно. Рабочие знали, что в случае возникновения проблем Бен всегда придет к ним на помощь. Например, когда один из сотрудников получил травму, Самуэльс перевел его на другую должность, чтобы этот человек смог продолжать работать, несмотря на инвалидность. Бен был убежден, что если хорошо обращаться с рядовыми сотрудниками, они будут добросовестно выполнять свои обязанности без контроля и принуждения с его стороны. Эти же принципы он использовал и с подчинявшимися ему менеджерами, позволяя им самостоятельно руководить своими отделами. Он не ставил целей перед заводом и не вводил жестких норм труда, никогда не обращался к менеджерам с просьбой составить план по повышению производительности и качества.

При Самуэльсе на заводе была самая низкая текучесть кадров из пяти предприятий, принадлежащих *Consolidated Products*. Что же касается расходов и производительности, то они были одними из самых худших. После того как компания была куплена другой фирмой, Бена попросили уйти в отставку, а его место занял Фил Джонс (*Phil Jones*).

Фил считался квалифицированным руководителем, и он энергично взялся за изменения. Расходы были снижены благодаря закрытию спортивного центра и отмене корпоративных вечеринок и пикников, а также отказу от учебных программ, предназначенных для сотрудников отдела по работе с персоналом. Фил считал эти учебные программы пустой тратой денег. Он говорил: «Если сотрудник не хочет работать, увольте его и найдите кого-нибудь другого».

Начальникам отделов были даны инструкции: установить высокие нормы труда и следить за тем, чтобы рабочие выполняли их. Была введена система компьютерного мониторинга, так что можно было контролировать результаты работы каждого сотрудника. Фил приказал начальникам отделов делать одно предупреждение отстающим рабочим и, если через две недели те не исправлялись, увольнять их. Джонс полагал, что рабочие не могут испытывать уважения к слабым и пассивным начальникам. Фил приглашал к себе рабочих, которые непродуктивно тратили время или совершали ошибки, и лично объявлял им выговор. Он также жестко контролировал начальников отделов. Требуя, чтобы каждый отдел выполнял установленные нормы, он проводил еженедельные собрания менеджеров, которые отчитывались за результаты работы своих отделов. Наконец, Джонс настоял, чтобы менеджеры консультировались с ним, прежде чем предпринимать действия, отклоняющиеся от принятых планов и утвержденных стратегий.

Ужесточая свою политику, Джонс снизил расходы на техническое обслуживание, требовавшееся для нормального функционирования оборудования. Поскольку в тот момент оно работало исправно, Фил посчитал, что не следует тратить лишние средства. Кроме того, когда произошел очередной спад производства на одной из линий, Фил без колебаний уволил рабочих, даже не пытаясь подыскать для них новые должности.

Спустя год после назначения Джонса расходы возглавляемого им предприятия снизились на 20%, а производительность повысилась на 10%. Однако трое из семи начальников отделов уволились, и значительно возросла текучесть рабочих кадров среди машинных операторов. Некоторые из них были уволены Джонсом, другие, высококвалифицированные специалисты, приняли решение об уходе самостоятельно, и теперь было очень сложно найти им замену. На этом фоне среди рабочих стали все чаще и чаще возникать разговоры об организации собственного профсоюза.

Источник: Перепечатано с разрешения Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998), 66-67.

## Вопросы

1. Сравните личностные качества и поведение Бена Самуэlsa и Фила Джонса.
2. Какой из лидеров более эффективен? Почему? С кем из них вы предпочли бы работать?
3. Если бы вы были боссом Фила Джонса, что бы вы сделали в настоящий момент?

## Д. Л. Вудсайд, компания *Sunshine Snacks*

Д. Л. Вудсайд (*D. L. Woodside*) не так давно был назначен на должность директора по исследованиям и развитию в *Sunshine Snacks*, крупную компанию, занимающуюся производством продуктов питания.

Непосредственно до этого он работал в течение нескольких лет заместителем заведующего отдела по научным исследованиям в конкурирующей компании *Skid's*. Но в конечном итоге Вудсайд понял, что там у него почти не было шансов для дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Поэтому когда *Sunshine Snacks* предложила ему возглавить отдел, он сразу же согласился.

Поступив в *Skid's* простым канцелярским служащим, Вудсайд прошел вечернее обучение и защитил сначала степень бакалавра, а затем доктора философии. Топ-менеджеры восхищались его настойчивостью, решительностью и способностью найти общий язык с любым человеком. Поэтому они назначали его на различные должности в компании. Наконец Вудсайд понял, что



его больше всего интересует разработка новых продуктов. Почти самостоятельно он с успехом наладил четыре линии новых продуктов. Его технические знания и понимание потребностей научного отдела находились на самом высоком уровне. Ко всему прочему, он был неутомимым тружеником. Начав проект, он не знал отдыха до тех пор, пока ему не удавалось с успехом закончить работу.

Несмотря на свои амбиции и стремление к изменениям, Вудсайд слыл вполне доступным для подчиненных и приятным в общении человеком. Он любил поболтать и пошутить с коллегами. И когда у сотрудников отдела возникали проблемы, они шли не к заведующему, а к Вудсайду, который всегда готов был выслушать собеседника. Заведующий же был человеком совершенно иного склада, замкнутым и требовательным. Именно поэтому Вудсайд даже скрывал от него ошибки некоего Джорджа, сотрудника, имевшего проблемы с алкоголем.

Ну что ж, Джордж теперь сам за себя - Вудсайд заботится о своей карьере на новом месте работы: *Sunshine* предоставила ему возможность возглавить отдел, вместо того чтобы бесконечно играть партию второй скрипки.

В *Sunshine* Вудсайд сменил Генри Мида (*Henry Mead*), занимавшего должность заведующего отделом в течение 30 лет. Мид сильно сдал за последние годы, передавая все больше и больше работы своему заместителю Хармону Дэвису (*Harmon Davis*). Когда Вудсайда впервые представляли сотрудникам отдела, он почувствовал некоторую неприязнь со стороны Дэвиса, не назначенного заведующим, потому что у него не хватало технических знаний.

Вудсайд понимал, что ему необходимо как можно быстрее наладить хорошие отношения с командой и особенно с Дэвисом. Топ-менеджеры ясно дали понять Вудсайду, что его отдел должен срочно разработать несколько новых продуктов. Одна из причин, по которой руководители компании отдали предпочтение Вудсайду, заключалась в том, что именно этим он с успехом занимался в *Skid's*.

*Источник:* Частично основано на "The Take Over", Incident 52 in Bernard A. Deitzer and Karl A. Shilliff, *Contemporary Management Incidents* (Columbus, OH: Grid, Inc., 1977), 161-162; и "Choosing a New Director of Research", Case 2.1 in Peter G. Northhouse, *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001), 25-26.

## Вопросы

1. Какие личностные качества Вудсайда способны помочь ему на новой должности? Какие качества будут мешать ему?
2. Каким лидером является Вудсайд: ориентированным на людей или на задания? Обсудите, какие качества будут наиболее полезны новому заведующему исследовательским отделом в *Sunshine*.
3. Какую пользу в данной ситуации могут оказать Вудсайду знания по теории индивидуализированного лидерства? Обсудите.



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Curtis Sittenfeld, "Leader on the Edge", *Fast Company* (October 1999): 212-226.
2. Jeffrey H. Birnbaum, "Iraq's New Chief?" *Fortune*, March 31, 2003, 38; "IHOP's CEO Has Lot on Her Plate", *Fortune*, March 31, 2003, 143.
3. G. A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981); S. C. Kohs and K. W. Irle, "Prophesying Army Promotion", *Journal of Applied Psychology* 4 (1920), 73-87.
4. Yukl, *Leadership in Organizations*, 254.
5. R. M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology* 25 (1948), 35-71.
6. R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974); Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990).

7. S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *The Academy of Management Executive* 5, no. 2 (1991): 48-60.
8. R. G. Lord, C. L. DeVader, and G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* 71 (1986): 402-410.
9. Thomas A. Stewart. "Have You Got What It Takes?" *Fortune* (October 11, 1999): 318-322.
10. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995), 289-290; Sharon Nelton, "Emotions in the Workplace", *Nation's Business* (February 1996), 25-30; and Lara E. Megerian and John J. Sosik, "An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 3 (1996): 31-48.
11. Edwin Locke and Associates, *The Essence of Leadership* (New York: Lexington Books, 1991).
12. Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (1991): 48-60.
13. Jim Collins, "High Returns Amid Low Expectations", Manager's Journal column *The Wall Street Journal*, February 11, 2002, A22.
14. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993), 14.
15. Эта дискуссия основана на: Kirkpatrick and Locke, "Leadership: Do Traits Matter?"
16. A. Howard and D. W. Bray, *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times* (New York: Guilford Press, 1988).
17. Bryan Gruley and Rebecca Smith, "Anatomy of a Fall: Keys to Success Left Kenneth Lay Open to Disaster", *The Wall Street Journal*, April 26, 2002, A1, A5.
18. K. Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *American Journal of Sociology* 44 (1939): 868-896; K. Lewin and R. Lippert, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry* 1 (1938): 292-300; and K. Lewin, R. Lippert and R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology* 10 (1939): 271-301.
19. R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Patterns", *Harvard Business Review* 36 (1958), 95-101.
20. F. A. Heller and G. A. Yukl, "Participation, Managerial Decision-Making and Situational Variables", *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969): 227-241.
21. "Jack's Recipe (Management Principles Used by Jack Hartnett, President of D. L. Rogers Corp.)", sidebar in Mark Ballon, "Equal Parts Old-Fashioned Dictator and New Age Father Figure, Jack Hartnett Breaks Nearly Every Rule of the Enlightened Manager's Code", Inc. O<sup>l</sup>y 1998): 60; Patricia O'Toole, "How Do You Build a \$44 Million Company? By Saying Please", *Working Woman* (April 1990): 88-92.
22. J. K. Hemphill and A. E. Coons, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire", в: *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Eds. R. M. Stogdill and A. E. Coons (Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957).
23. P. C. Nystrom, "Managers and High-High Leader Myth", *Academy of Management Journal* 21 (1978): 325-331; and L. L. Larson, J. G. Hunt and Richard N. Osborn, "The Great High-High Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal* 19 (1976): 628-641.
24. Stephanie Desmon, "School Chief an Executive, Not an Educator", *The Palm Beach Post* (December 26, 1999): 1A, 22A.
25. E. W. Skinner, "Relationships Between Leadership Behavior Patterns and Organizational-Situation Variables", *Personnel Psychology* 22 (1969): 489-494; and E. A. Fleishman and E. F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology* 15 (1962): 43-56.
26. A. W. Halpin and B. J. Winer, "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions", в: *Leader Behavior: Its Descriptions and Measurements*, Eds. E. R. Stogdill and A. E. Coons (Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957); and J. K. Hemphill, "Leadership Behavior Associated with Administrative Reputations of College Departments", *Journal of Educational Psychology* 46 (1955): 385-401.
27. R. Likert, "From Production- and Employee-Centeredness to Systems 1-4", *Journal of Management* 5 (1979): 147-156.
28. J. Taylor and D. Bowers, *The Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1972).
29. D. G. Bowers and S. E. Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", *Administrative Science Quarterly* 11 (1966): 238-263.
30. Carol Hymowitz, "Damark's Unique Post: A Manager Who Helps Work on Relationships", *The Wall Street Journal* (September 7, 1999): B1.

31. Bowers and Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership".
32. Robert Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf, 1985).
33. Jo Napolitano, "No, She Doesn't Breathe Fire", *The New York Times* (September 1, 2002), Sections 3, 2; "The Transformed School", segment in Sara Terry, "Schools That Think", *Fast Company* (April 2000): 304-320.
34. Gary Yukl, Angela Gordon, and Tom Taber, "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 1 (2002): 15-32.
35. J. Misumi, *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1985).
36. Fleishman and Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover"; and Misumi, *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*.
37. Francis J. Yammarino and Fred Dansereau, "Individualized Leadership", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 1 (2002): 90-99.
38. Эта дискуссия основана на: Fred Dansereau, "A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire", *Leadership Quarterly* 6, no. 4 (1995): 479-490; and George B. Graen and Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Approach", *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 219-247.
39. Yammarino and Dansereau, "Individualized Leadership".
40. См.: A. J. Kinicki and R. P. Vecchio, "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control", *Journal of Organizational Behavior* (January 1994): 75-82; R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology* (August 1993): 662-674; Yammarino and Dansereau, "Individualized Leadership"; and Jean-Francois Manzoni and Jean-Louis Barsoux, "The Set-Up-to-Fail Syndrome", *Harvard Business Review* (March-April 1998): 101-113.
41. W. E. McClane, "Implications of Member Role Differentiation: Analysis of a Key Concept in the LMX Model of Leadership", *Group and Organizational Studies* 16 (1991): 102-113; and Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd ed. (New York: Prentice-Hall, 1989).
42. Manzoni and Barsoux, "The Set-Up-to-Fail Syndrome".
43. "The Service School", segment in Sara Terry, "School That Think", *Fast Company* (April 2000): 304-320.

---

# ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

---

3

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- понять, как лидерство зависит от людей и ситуаций;
- получить представление о ситуационной модели Фидлера;
- описать теорию жизненного цикла Херси и Бланшара;
- объяснить теорию пути-цели;
- применять на практике модель Врума-Яго для определения количества участвующих в процессе принятия решений;
- видеть, как ситуационные переменные влияют на стиль лидерства.

Дэвид А. Даффилд (*David A. Duffield*), основатель, председатель совета директоров и бывший главный исполнительный директор компании *PeopleSoft*, выпускающей программные продукты, очень тепло относился к своим сотрудникам. Он разрешал подчиненным приходить в офис со своими собаками, предоставлял сотрудникам бесплатные завтраки и закуски и, отправляя электронные письма, подписывался просто инициалами D. A. D. («папочка»). Даффилд считал, что люди на работе не должны скрывать свои эмоции и могут делиться тем, что происходит с ними во вне рабочее время. Дэвид называл коллектив сотрудников «моя семья», и люди верили в искренность его слов. Ему удалось в короткие сроки превратить *PeopleSoft* в гигантскую компанию, и его стиль лидерства приносил успех в течение многих лет. Однако изменение среды и ужесточение конкуренции привели к тому, что значительная ориентация на людей и непринужденный стиль руководства потеряли эффективность.

В 1999 году Даффилд пригласил на должность главного исполнительного директора Крейга Конвея (*Craig Conway*), человека совершенно другого склада, перед которым ставилась задача вывести компанию из кризиса. Познакомившись с Конвеем, сотрудники сразу же поняли: новый директор не будет относиться к ним так же тепло и заботливо, как Даффилд. Внешне Крейг держал себя очень холодно и первым делом установил строгую дисциплину. Он запретил сотрудникам приводить на работу собак и отменил бесплатные завтраки, на которые компания тратила \$1 миллион в год. Для всех без исключения Конвей ввел жесткие правила и алгоритмы поведения. Он являлся в офис в деловом костюме и требовал, чтобы менеджеры следовали его примеру. Крейг был очень трудолюбив и значительно ориентирован на результаты.

Он стремился навязать свои ценности вверенной ему компании. К тексту ее внутренней миссии Конвей добавил короткую формулу: «Конкурентоспособность. Интенсивность. Ответственность».

Далеко не все адаптировались к новому стилю руководства, и некоторые сотрудники ушли из компании. Однако жесткие методы Конвея принесли свои плоды: *PeopleSoft* сумела значительно повысить продажи и вновь стала получать прибыль. Даффилд, остававшийся на посту председателя совета директоров, ни разу не выразил несогласия с нововведениями. Он был уверен, что Крейг использует именно тот стиль, который необходим в сложившейся ситуации.<sup>1</sup>

Как легко увидеть, Дэвид Даффилд в значительной степени ориентирован на людей, а Крейг Конвей — на результаты. Оба лидера добились успеха, однако использовали совершенно разные стили. Эти различия указывают на факт, который в конечном итоге удалось обнаружить ученым, изучавшим характеристики и формы поведения лидеров: эффективными могут быть самые различные стили лидерства. Но что, в таком случае, определяет успех лидера?

В приведенном выше примере Даффилд и Конвей исполняли роль лидера в различных ситуациях. В период руководства Даффилда рынок компьютерных программ был открытым, экономика стремительно развивалась и повсюду появлялись многочисленные электронные компании. Уровень безработицы был низким, и высококвалифицированные специалисты могли чуть ли не сами определять размер своей зарплаты. Даффилд создал оригинальную корпоративную культуру, привлекавшую специалистов, трудившихся до этого по многу часов в день на других работодателей. Он знал, что сотрудники не задержатся в компании, если будут чувствовать себя некомфортно, поскольку перед ними был большой выбор мест для трудоустройства. Но в новых условиях *PeopleSoft* была вынуждена вести жесткую конкурентную борьбу с гигантами индустрии, такими как *Oracle*, и это заставило Даффилда пригласить на должность главного исполнительного директора Крейга Конвея. Кроме того, в экономике наблюдался застой, на фоне которого произошло крушение многих высокотехнологичных компаний. Безработица росла, и специалисты теперь уже не могли требовать высоких зарплат, многочисленных льгот и привилегий. Продажи и прибыли *PeopleSoft* снижались, и компании требовалось резкое сокращение расходов. Именно различием ситуаций можно объяснить то, что и Даффилд, и Конвей, использовавшие противоположные методы руководства, добились успеха в качестве лидеров.

В этой главе изучается связь между эффективностью лидера и ситуацией, в которой он ведет свою деятельность. Со временем исследователи пришли к выводу, что поведение лидера ситуационно, т. е. он адаптирует свой стиль в зависимости от обстоятельств, с которыми ему приходится сталкиваться. В этой главе мы обсудим характеристики лидера, последователей и ситуаций и их воздействие друг на друга. Мы также рассмотрим несколько теорий, определяющих взаимосвязь между стилями лидерства, личностными качествами подчиненных и характеристиками организаций. В этой главе будет показано, что успех лидера зависит от многих факторов. Знание ситуационных теорий помогает лидерам адаптировать свое поведение к различным обстоятельствам и развивать свои способности.



## СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Невозможность найти универсальные характеристики и формы поведения лидеров, которые всегда гарантировали бы успех, заставила исследователей начать поиск в другом направлении. Хотя поведение лидеров по-прежнему попадало в поле зрения ученых, теперь они сосредоточили свое внимание на ситуации, в которой действует лидер. Главная посылка здесь заключалась в том, что определенная форма поведения может быть эффективной в одних обстоятельствах и неэффективной в других. Таким образом, эффективность поведения лидера зависит от организационных ситуаций. Ситуацион-

### Ситуационность

Определяющее влияние одного явления на другое.



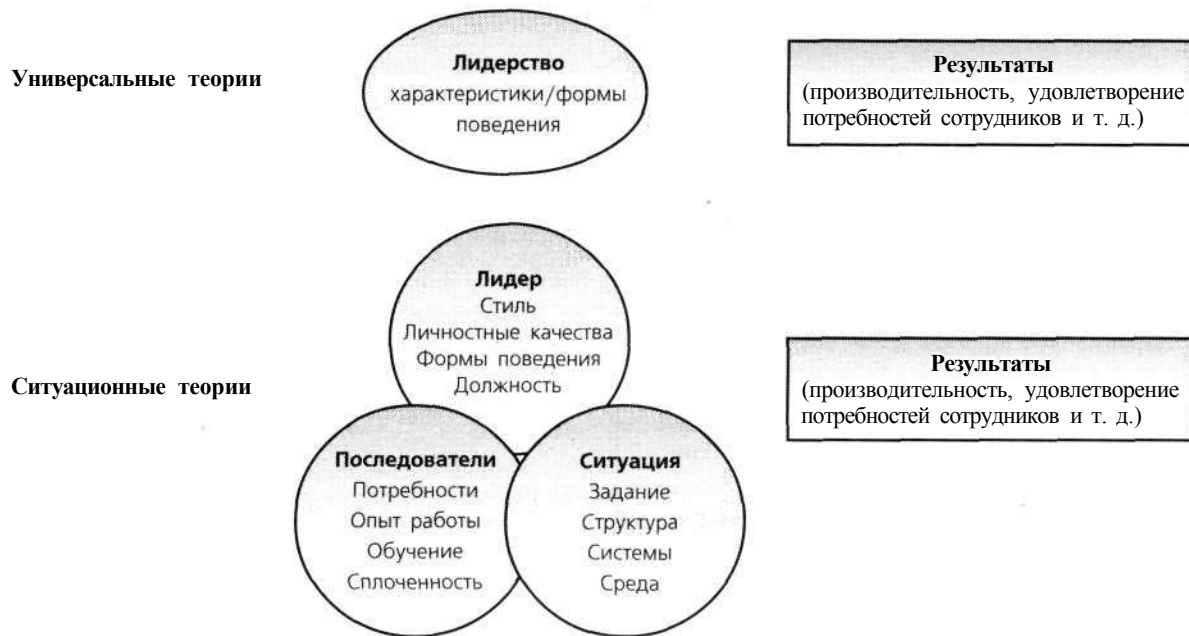


Рис. 3.1

Сравнение универсальных теорий лидерства и ситуационных теорий

ные теории объясняют связь между стилем лидерства и эффективностью в специфических обстоятельствах.

На рис. 3.1 сравниваются универсальные теории (описанные в предыдущей главе) и ситуационные теории. В рамках универсальных теорий ученые пытались найти личностные качества и формы поведения лидера, которые позволили бы ему добиваться успеха во всех ситуациях. Ситуационность означает определяющее влияние одного явления на другое. Применительно к нашему контексту: чтобы лидер был эффективным, ему необходимо адаптировать свое поведение и стиль к реальным условиям и текущим обстоятельствам. Стиль лидера, приносящий ему успех в одной ситуации, может оказаться неэффективным в другой. Не существует «наилучшего» стиля лидерства. В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается о новых подходах, используемых лидерами для адаптации к современным условиям, в которых ведут деятельность их организации.

Как показано на рис. 3.1, эффективность лидерства во многом зависит от последователей и ситуации. Считается, что ситуационные переменные (задание, структура, контекст, среда) и характеристики последователей оказывают значительное влияние на стиль лидера.

К настоящему времени разработано несколько ситуационных моделей лидерства. Ниже мы рассмотрим ситуационную модель Фидлера, ситуационную теорию Херси и Бланшара, теорию пути-цели, модель Врума-Яго\*. **Ситуационные теории** описывают характеристики групп и ситуаций, а также соответствующие им эффективные стили лидерства. В основе здесь лежит предположение, согласно которому лидер адекватно оценивает ситуацию и гибко адаптирует к ней свое поведение, вырабатывая наиболее успешный стиль.

**Ситуационные теории**

*Описывают характеристики групп и ситуаций, а также соответствующие им эффективные стили лидерства.*

\* Модель разработана при участии Йеттона и достаточно часто встречается в переводной литературе под названием модели Врума-Йеттона. — Прим. ред.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Лидерство и новая наука. **Маргарет Дж. Уитли** (*Margaret J. Wheatley*)

Чтобы лучше понять организации и их лидеров, Маргарет Уитли рассмотрела их в общенаучном контексте. В мире ньютоновской физики каждый атом движется по уникальной, но предсказуемой траектории, которая зависит от действующих на этот атом сил. Прогнозирование и контроль осуществлялись путем деления целого на части и тщательного регулирования сил, воздействующих на эти части. В организационном контексте такой взгляд на мир привел к формированию жестких иерархических структур, разделению труда, описанию заданий, введению точных процедур, позволяющих получать прогнозируемые и контролируемые результаты.

Применительно к обнаруженным впоследствии более мелким частицам материи законы ньютоновской физики не действовали. Аналогично этому в условиях интенсивного информационного обмена, постоянных изменений и глобальной конкуренции перестало быть эффективным лидерство, ориентированное на жесткий контроль. Изучение микрочастиц материи обусловило переход в физике от старой, «ньютоновской», парадигмы к новой, называемой квантовой механикой. В книге «Лидерство и новая наука» Маргарет Уитли описывает, как лидеры реструктурируют организации, чтобы те смогли выжить в «квантовом» мире.

#### Хаос, взаимосвязи и поля

В рамках квантовой механики и теории хаоса возникли новые концепции порядка, беспорядка и изменений. Поведение и атомов, и людей не может быть легко прогнозируемым и контролируемым по следующим причинам:

- Ничто не существует вне отношений - со всем остальным. Не явления, а именно взаимоотношения суть главные детерминанты хорошо упорядоченной системы, воспринимаемой нами. Порядок возникает в сети взаимосвязей, представляющей собой нечто целое, а не сумму контролируемых отдельных частей.

- Пустое пространство между явлениями заполняется полями - невидимой материальной субстанцией, соеди-

няющей элементы в единое целое. В организациях поля, связывающие людей, включают в себя перспективу, общие ценности, корпоративную культуру и информацию.

- Организации, подобно открытым системам, растут и изменяются, реагируя на нарушение равновесия и беспорядок, который может быть источником нового порядка.

#### Практические выводы для лидеров

Такой взгляд на мир обусловил появление соответствующих стилей лидерства. Новые науки способны влиять на лидеров, благодаря чему последние получают возможность:

- переосмысливать взаимоотношения между людьми, видеть образ будущего, формировать новую корпоративную культуру, делиться информацией, проявлять заботу о сотрудниках, гарантировать им свободу, отказываясь от жестких правил и контроля;

- концентрировать внимание на целом, а не на отдельных частях;

- устранять границы между отделами и организациями для создания новых паттернов взаимосвязей;

- адаптироваться к неопределенности и признавать, что все решения могут быть лишь временными, учитывающими специфический контекст и обстоятельства;

- признавать, что естественное развитие персонала и организации является источником изменений, а не стабильности.

Маргарет Уитли убеждена, что лидеры могут многое почерпнуть из современных наук, способных помочь им найти адекватные методы руководства в условиях динамичного и хаотичного мира: «Мы преодолеем отчаяние, которое вызывают у нас постоянные изменения, хаос и информационная перегрузка, если признаем, что организации — это организмы, в которых функционируют жизнеспособные системы».

*Источник: Leadership and The New Science, by Margaret J. Wheatley, is published by Berrett-Koehler Publishers.*

В рамках ситуационных теорий рассматриваются две основные формы поведения лидера: *ориентация на задания* и *ориентация на взаимоотношения*. Как свидетельствуют исследования, эти две *метакатегории* применимы к самым разнообразным ситуациям и в различные временные периоды.<sup>2</sup> Лидер адаптирует свое поведение, проявляя различную степень ориентации на задания и взаимоотношения. На рис. 3.2 показаны четыре возможных стиля лидерства: значительная ориентация на задания — незначительная ориентация на взаимоотношения, значительная ориентация на задания — значительная ориентация на взаимоотношения, значительная ориентация на взаимоотношения — незначительная ориентация на задания, незначительная ориен-

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАНИЯ	Значительная	Значительная ориентация на задания — незначительная ориентация на взаимоотношения	Значительная ориентация на задания — значительная ориентация на взаимоотношения
	Незначительная	Незначительная ориентация на взаимоотношения — незначительная ориентация на задания	Значительная ориентация на взаимо- отношения — незначительная ориентация на задания
	Незначительная	ОРИЕНТАЦИЯ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ	Значительная

Источник: Основано на Gary Yukl, Angela Gordon, and Tom Taber, "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 1 (2002): 15-32.

Рис. 3.2

Метакатегории поведения лидера и четыре стиля лидерства

тания на задания — незначительная ориентация на взаимоотношения. Формы поведения, ориентированные на задания, характеризуются краткосрочным планированием деятельности, разъяснением заданий, целей и ролей, мониторингом деятельности и эффективности. Формы поведения, ориентированные на взаимоотношения, характеризуются поддержкой и обучением персонала, консультированием, передачей властных полномочий сотрудникам, вовлечением их в процесс принятия решений. И в модели Фидлера, и в ситуационной теории Херси и Бланшара используются метакатегории поведения лидера, однако они рассматриваются в различных контекстах зависимостей.

### СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФИДЛЕРА

Одна из первых попыток связать стиль лидерства с организационной ситуацией была предпринята Фредом Фидлером (*Fred Fiedler*) и его ассистентами.<sup>3</sup> Основная идея была довольно простой: соотнести стиль лидерства с наиболее предпочтительной для успеха ситуацией. **Ситуационная модель Фидлера** определяет степень ориентации лидера на задания и взаимоотношения и указывает стиль лидерства, соответствующий ситуации.

#### Ситуационная модель Фидлера

Определяет степень ориентации лидера на задания и взаимоотношения и указывает стиль лидерства, соответствующий ситуации.

#### Стиль лидерства

Краеугольным камнем теории Фидлера является степень ориентации лидера на взаимоотношения и задания. *Лидер, ориентированный на взаимоотношения*, проявляет внимание к людям. Он создает атмосферу взаимного доверия и уважения, выслушивает подчиненных, чтобы узнать об их нуждах. *Лидер, ориентированный на задания*, определяет направление деятельности и устанавливает рабочие нормы.

Стиль лидера оценивается с помощью вопросника, получившего название шкалы «Списка предпочтительных характеристик сослуживцев» (Least preferred coworker — LPC). На восьмибальной шкале списка располагаются 16 антонимичных прилагательных. Ниже приводится пример прилагательных шкалы LPC:

открытый  
конфликтный  
эффективный  
уверенный в себе  
хмурый

замкнутый  
гармоничный  
неэффективный  
неуверенный в себе  
приветливый

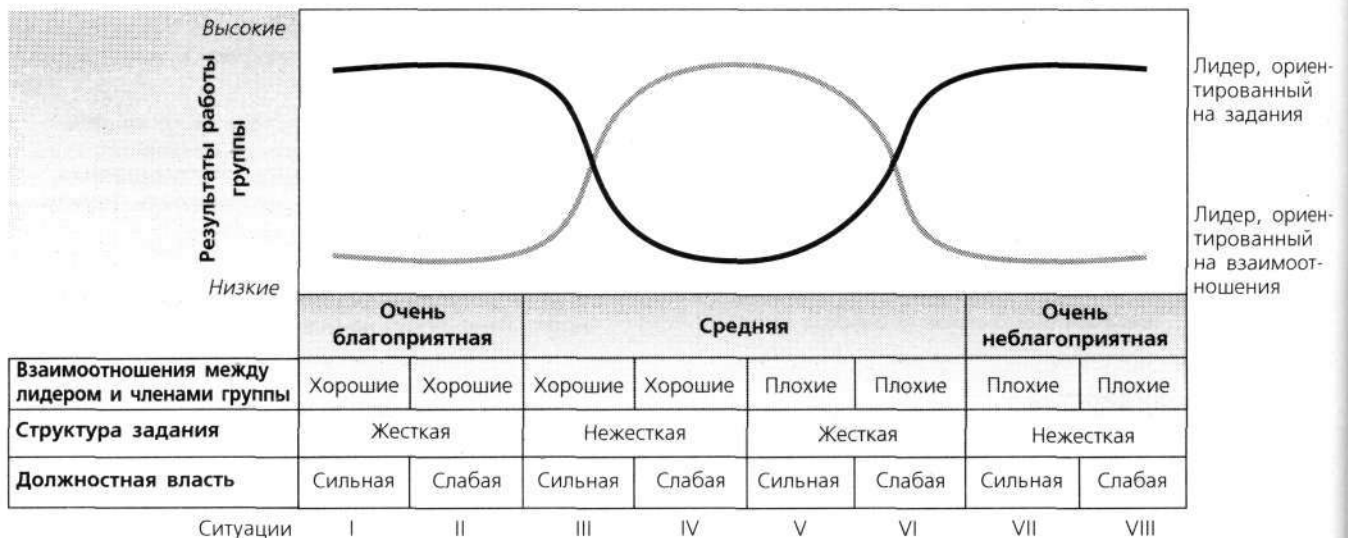
Если лидер при описании сотрудников использует в основном положительные характеристики, то он ориентирован на взаимоотношения. Такой человек проявляет заботу и чуткость по отношению к окружающим. И напротив, лидер, при описании сотрудников использующий негативные характеристики, ориентирован на задания. Такой человек уделяет больше внимания делу, чем окружающим его людям.

### Ситуация

В рамках модели Фидлера ситуация оценивается по трем параметрам, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на стиль лидерства. Это качество взаимоотношений между лидером и членами группы, структура задания и должностная власть.

*Взаимоотношения между лидером и членами группы* отражают царящую в группе атмосферу и установки сотрудников по отношению к лидеру. Когда подчиненные доверяют лидеру, уважают его и уверены в нем, взаимоотношения расцениваются как хорошие. Если же подчиненные не доверяют лидеру, не уважают его и не уверены в нем, взаимоотношения считаются плохими.

*Структура задания* отражает степень определенности рабочих заданий, в том числе наличие особых методик и ясно сформулированных целей. Рутинные, четко определенные задания, как, например, на сборочном конвейере, имеют жесткую структуру. Творческие, слабо формализуемые задания, например исследования, и девелопмент, или стратегическое планирование, структурированы слабо. Предполагается, что жесткая структура задания более предпочтительна для лидера по сравнению с нежесткой структурой.



ИСТОЧНИК. Основано на Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 455.

Рис. 3.3

Классификация Фреда Фидлера: соответствие между стилем лидерства и ситуацией

*Должностная власть* — это степень распространения формальной власти на подчиненных. Должностная власть сильна, когда лидер имеет право планировать, направлять и оценивать работу подчиненных, награждать или наказывать их, и слаба — когда лидер лишь в незначительной степени контролирует работу подчиненных, не может оценивать ее и не имеет права награждать или наказывать сотрудников. Сильная должностная власть благоприятнее для лидера, чем слабая.

Сочетание трех ситуационных характеристик образует восемь ситуаций, как это показано на рис. 3.3. Ситуация I наиболее благоприятна для лидера, поскольку у него налажены хорошие отношения с подчиненными, задание в значительной степени структурировано и лидер обладает сильной должностной властью. Ситуация VIII наименее благоприятна для лидера, потому что у него плохие отношения с подчиненными, задание в незначительной степени структурировано и лидер наделен слабой должностной властью.

### Ситуационная теория

Когда Фред Фидлер изучал взаимосвязь между стилем лидерства, ситуацией и результатами работы группы, он обнаружил паттерн, показанный в верхней части рис. 3.3. Лидер, ориентированный на задания, наиболее эффективен в очень благоприятных или в очень неблагоприятных ситуациях. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, более всего эффективен в средних по благоприятности ситуациях.

Лидер, ориентированный на задания, преуспевает в благоприятной ситуации, потому что все подчиненные соглашаются с ним, задание ясно и он наделен значительной властью. Все эти условия необходимы для того, чтобы структурировать деятельность подчиненных и направить ее в нужное русло. Аналогично этому, в очень неблагоприятной ситуации также необходимы структурированность и определение направления деятельности. Сильный лидер способен структурировать задание и установить власть над подчиненными. В случае плохих взаимоотношений значительная ориентация лидера на задание не влияет на его популярность.

Лидер, ориентированный на взаимоотношения, более преуспевает в средних по благоприятности ситуациях, поскольку именно здесь очень важны навыки общения с людьми. В таких ситуациях подчиненные могут умеренно хорошо относиться к лидеру и он обладает некоторой властью, позволяющей ему контролировать действия подчиненных. Лидер, в совершенстве владеющий навыками общения, способен создать нормальную рабочую атмосферу, четко структурировать задания и установить должностную власть.

Таким образом, чтобы применить на практике ситуационную теорию Фидлера, лидеру необходимо выяснить для себя две вещи. Во-первых, ориентирован ли стиль лидерства на людей или на задания. Во-вторых, определить, каковы его взаимоотношения с подчиненными, степень структурированности задания и сила должностной власти, — чтобы выяснить, в благоприятной или в неблагоприятной ситуации он находится.

Рассмотрим, насколько стиль Стэнли О'Нила (*Stanley O'Neal*), занимающего пост главного исполнительного директора компании *Merrill Lynch*, соответствует текущей ситуации.

#### В РОЛИ ЛИДЕРА

Стэнли О'Нил, *Merrill Lynch*

Многие сотрудники *Merrill Lynch*, крупнейшей в мире брокерской фирмы, сразу же невзлюбили Стэнли О'Нила. Хотя находилось немало людей, считавших, что именно такой исполнительный директор необходим компании, чьи доходы, прибыль и репутация находились на очень низком уровне. Для американских брокерских фирм наступили тяжелые времена. Десять крупнейших национальных компаний этого профиля, включая и *Merrill*, вынуждены были по постановлению правительства заплатить в общей сумме \$1,4 миллиарда штрафов за нарушение своих обязательств



перед инвесторами, в частности за предоставление им неоправданно оптимистичных исследований фондового рынка ради привлечения крупных корпоративных клиентов. Утрата общественного доверия в сочетании с экономической неопределенностью и общей стагнацией фондового рынка создали довольно сложную ситуацию.

О'Нил был призван возродить *Merrill*, которая некогда считалась на Wall Street одной из самых уважаемых фирм. Он сократил персонал на несколько тысяч человек, продал дорогие и ненужные в тот момент офисы, прекратил брокерские зарубежные операции и снизил расходы, где только мог. О'Нил обновил принципы менеджмента, введя жесткие нормы труда, изменил корпоративную политику и усовершенствовал методы отчетности. Генеральный менеджер компании, не согласный с концепцией О'Нила, был заменен более лояльным человеком, верившим в перспективность методов нового главного исполнительного директора. Эти методы в конечном итоге позволили улучшить результаты работы компании, хотя у рядовых сотрудников и менеджеров они вызывали неприязнь и сопротивление.

Дэвид Комански (*David Komansky*), бывший главный исполнительный директор, который и призвал О'Нила на помощь, представлял собой совершенно другой тип лидера. Он тепло и заботливо относился к сотрудникам, и все без исключения в *Merrill* испытывали к нему симпатию. Однако Комански считал, что в эти сложные времена компании необходим сильный лидер, ориентированный на задания. «Нам нужен человек, способный улучшить менеджмент, реалистично оценить состояние бизнеса, отказаться от убыточных операций и сократить расходы, - говорит Комански. - Я хорошо знаю Стэнли и отчетливо представляю, чего можно от него ожидать».<sup>4</sup>

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, используйте стиль, ориентированный на задания, в неблагоприятной организационной ситуации, т. е. когда задания не структурированы, отношения с подчиненными плохие и ваша власть слаба. Важно также помнить, что ориентированный на задания стиль может быть эффективным и в благоприятной ситуации. Применяйте стиль, ориентированный на взаимоотношения, в средних по благоприятности ситуациях, потому что навыки общения с людьми помогут вам создать хорошую рабочую атмосферу.

Стэнли О'Нила можно охарактеризовать как ориентированного на задания лидера, действующего в неблагоприятной ситуации. Компания, которую он возглавил, находилась в тяжелом положении. Задания были слабо структурированы, а отношения между руководителем и сотрудниками оставляли желать лучшего. Многие подчиненные сопротивлялись крупным изменениям О'Нила, считая, что он разрушает корпоративную культуру, в которой высоко ценились свобода и непринужденная атмосфера. Хотя новый лидер был наделен сильной должностной властью, его личный авторитет был невысок. В общем, ситуация была крайне неблагоприятной, поэтому жесткий, ориентированный на задания стиль, который использовал О'Нил, был, вероятно, наиболее подходящим в сложившихся обстоятельствах. Здесь ориентированный на взаимоотношения стиль не позволил бы структурировать задания, установить строгую дисциплину и вывести компанию из кризиса.

Таким образом, модель Фидлера дает возможность увидеть, в какой мере стиль лидера соответствует текущей ситуации. Впоследствии проводились многочисленные исследования с целью протестировать модель Фидлера, и в общем они подтвердили истинность этой концепции.<sup>5</sup> Однако модель Фидлера также подвергалась и критике.<sup>6</sup> По мнению ряда ученых, использование шкалы LPC для определения ориентации лидера на задания или взаимоотношения выглядит некоторым упрощением, а оценка ситуации кажется предвзятой. Кроме того, критики утверждают, что модель имеет слабое эмпирическое подтверждение, поскольку в большинстве случаев последнее основывается на корреляциях, не имеющих высокой статистической значимости. Как работает модель Фидлера во времени, опять же неясно.

Например, если стиль лидера, ориентированного на задания, соответствует неблагоприятным обстоятельствам и способствует успеху, то достигнутая в результате улучшения ситуация будет уже подходить для лидера, ориентированного на взаимоотношения. Так, Уильяму Дж. Файфу-младшему (*William J. Fife, Jr.*), директору *Giddings & Lewis*, с помощью жестких методов удалось сократить расходы, повысить уровень продаж и вывести компанию из кризиса. Однако его попросили оставить свой пост и уйти в отставку, потому что ситуация улучшилась и теперь был нужен лидер, ориентированный на взаимоотношения. Прямой и агрессивный стиль Файфа, его стремление детально регламентировать каждую операцию создавали ему многочисленных врагов среди подчиненных и в новых условиях уже мешали развитию компании и не соответствовали текущей ситуации.<sup>7</sup>

Наконец, модель Фидлера и многие последующие аналогичные исследования мало что говорят о лидерах, в равной мере ориентированных на задания и на взаимоотношения. Между тем, как показано в некоторых научных работах, такие лидеры более эффективны в большинстве ситуаций по сравнению с односторонне ориентированными лидерами.<sup>8</sup> Лидеры, оказавшиеся посередине шкалы LPC, могут установить разумный баланс между ориентациями на задания и взаимоотношения, что позволит им лучше адаптироваться к меняющимся ситуациям.

В новых исследованиях делалась попытка усовершенствовать модель Фидлера,<sup>9</sup> и она по-прежнему занимает видное место в изучении стилей лидеров. Однако в настоящее время ее значение ослабевает, поскольку исследователи стали придавать большее значение ситуационным факторам. За время, прошедшее с момента появления модели Фидлера, были созданы другие ситуационные теории и проведен ряд оригинальных исследований.

### СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ХЕРСИ И БЛАНШАРА

**Ситуационная теория**, предложенная Полом Херси (*Paul Hersey*) и Кеннетом Бланшаром (*Kenneth Blanchard*), является интересным расширением концепции «решетки лидерства», о которой мы рассказывали в предыдущей главе. Здесь основное внимание исследователей было сосредоточено на характеристиках подчиненных, во многом определяющих ситуацию и, следовательно, эффективность поведения лидера. Основное положение теории Херси и Бланшара заключается в том, что сотрудники отличаются между собой по степени их готовности к выполнению задания. Если в подчинении лидера находятся сотрудники, плохо готовые к выполнению задания (такие люди не обучены или слабо владеют профессиональными навыками), ему необходимо применять один стиль, если же сотрудники готовы к выполнению задания (такие люди в совершенстве владеют профессиональными навыками, демонстрируют уверенность в себе и проявляют желание работать)<sup>10</sup> — другой.

Согласно ситуационной теории, лидер может предпочесть один из четырех стилей, возникающих в результате различных сочетаний ориентации на задания с ориентацией на взаимоотношения (эти стили были представлены ранее на рис. 3.2). Четыре стиля были названы объяснением, убеждением, участием и делегированием. *Стиль объяснения* (по своей сути директивный) отражает значительный интерес лидера к заданиям и слабый интерес к людям и взаимоотношениям. *Стиль убеждения* основывается на значительном интересе и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер обосновывает свои решения и дает возможность подчиненным задать вопросы и выяснить детали, касающиеся выполнения заданий. *Стиль участия* характеризуется значительным интересом к взаимоотношениям и незначительным интересом к заданиям. Лидер делится своими мыслями с подчиненными и вовлекает их в процесс принятия решений. *Стиль делегирования* отражает незначительный интерес и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер не оказывает серьезной поддержки сотрудникам, потому что ответственность за принятие и выполнение решений лежит на подчиненных.

Суть теории Херси и Бланшара заключается в том, чтобы выбрать стиль, который более всего соответствует уровню готовности (стадии жизненного цикла) сотрудников: их образованности, профессиональным навыкам, самооценке и установкам. Связь между стилем лидера и уровнем готовности подчиненных в общем виде представлена на рис. 3.4. Сотрудники могут находиться на низком, среднем, высоком и очень высоком уровне готовности.

**Низкий уровень готовности.** Когда подчиненные находятся на низком уровне готовности (для которого характерны слабые способности, слабое владение профессиональными навыками, небольшой опыт работы, неуверенность в себе, нежелание взять на себя ответственность), приемлемым является стиль объяснения. В этом случае лидер вынужден подробно объяснять подчиненным, что делать, как и когда. Например, Фил Хейганс (*Phil Hagans*), владеющий двумя франчайзинговыми ресторанами *McDonald's*, расположенными в северо-восточном районе Хьюстона, приглашает на

#### *Ситуационная теория Херси и Бланшара*

*Является расширением концепции «решетки лидерства», рассматривающей характеристику подчиненных, во многом определяющую ситуацию и эффективность поведения лидера.*

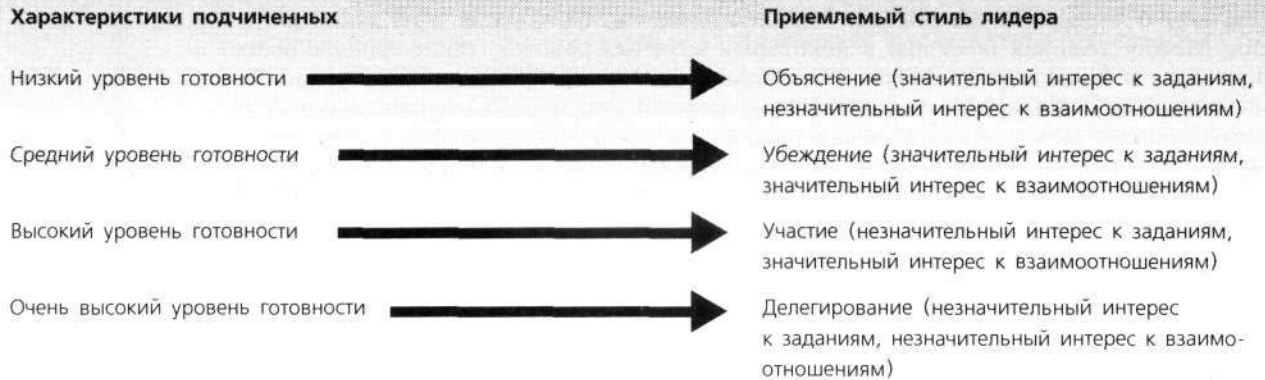


Рис. 3.4

### Ситуационная теория лидерства Херси и Блэшара

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, объясняйте подчиненным, что и как делать, если они слабо владеют профессиональными навыками, имеют небольшой опыт работы и испытывают неуверенность в себе. Определяйте направление деятельности подчиненных, стимулируйте их инициативу и обосновывайте свои решения, если сотрудники неплохо владеют профессиональными навыками и проявляют стремление к обучению.

работу молодых людей. Он использует стиль объяснения, рассказывая новым сотрудникам, как одеваться, как мыть гриль, как вести себя с посетителями и т. д. Хейганс помогает подчиненным развивать профессиональные навыки и приобретать уверенность в себе.<sup>11</sup>

**Средний уровень готовности.** Стиль убеждения оказывается действенным, когда подчиненные находятся на среднем уровне готовности. Они могут иметь образование и некоторый опыт работы, проявляя при этом уверенность в себе, способности, интерес и желание учиться. В данном случае лидер определяет направление деятельности сотрудников, стимулируя их инициативу и обосновывая свои решения, а не просто дает жесткие инструкции. Например, Кирстин Хиггинс (*Kierstin Higgins*), основательница *Accommodation by Apple* — небольшой фирмы, помогающей корпорациям переезжать в новые офисы, — считает, что этот стиль приемлем для молодых сотрудников, проявляющих энтузиазм, но не имеющих значительного опыта работы. Хиггинс стремится к тому, чтобы подчиненные не терялись при столкновении с трудностями, а учились на собственных ошибках.<sup>12</sup>

**Высокий уровень готовности.** Стиль участия бывает эффективным, когда сотрудники находятся на высоком уровне готовности. В этой ситуации подчиненные, как правило, хорошо обучены, владеют профессиональными навыками и имеют необходимый опыт работы, но испытывают некоторую неуверенность в собственных силах. Здесь лидер может обеспечивать условия для развития персонала, давать подчиненным советы и оказывать им помощь. Например, Эрик Бревиг (*Eric Brevig*), возглавляющий отдел видеоэффектов в фирме *Industrial Light and Magic*, использует стиль участия. Он стимулирует развитие творческого начала у художников и аниматоров, вовлекая их в процесс принятия решений. Вместо того чтобы давать сухие инструкции, Эрик поручает подчиненным сложные задания, предоставляя им при этом возможность самостоятельно находить лучшие способы их выполнения.<sup>13</sup>

**Очень высокий уровень готовности.** Стиль делегирования оказывается эффективным, когда подчиненные прекрасно образованы, имеют богатый опыт работы и готовы взять на себя ответственность за выполнение заданий. Лидер может возлагать на сотрудников ответственность за принятие и выполнение решений. Такие сотрудники обладают высокопрофессиональными навыками и способностями и имеют положительные установки. Здесь лидер определяет общую цель и предоставляет подчиненным право самостоятельно выбирать оптимальные способы выполнения заданий. В эту категорию сотрудников попадают юристы, профессора колледжей, работники социальных служб. Почти в каждой организации найдутся сотрудники, находящиеся на высоком уровне готовности. Например, во многих ресторанах быстрого питания



работают пенсионеры на условиях неполной занятости. Они имеют богатый опыт и положительные установки, поэтому директора ресторанов могут применять к ним стиль делегирования.

Обобщая, можно сказать, что стиль объяснения более всего подходит для сотрудников, находящихся на очень низком уровне готовности, стили убеждения и участия эффективны, когда подчиненные находятся на среднем-высоком уровнях готовности, а стиль делегирования наиболее приемлем, когда сотрудники проявляют очень высокую готовность выполнять задания.

Ситуационная теория Херси и Бланшара легче для понимания, чем модель Фидлера, потому что сфокусирована только на характеристиках сотрудников и не принимает в расчет более широкий контекст. В рамках этой теории лидеру следует оценить подчиненных и выбрать соответствующий стиль. Например, когда Джек Джонсон (*Jack Johnson*) был назначен управляющим фабрикой, выпускающей автопогрузчики, он предпочел использовать стиль участия, полагая, что подчиняющийся ему операционный менеджер сумеет поддерживать ту же производительность, что и раньше. Однако производительность снизилась в результате участвовавших ошибок. Джек был вынужден заново оценить ситуацию и избрать другой способ действий. Во-первых, он определил уровень готовности операционного менеджера как низкий, поскольку тот не решал возникающих проблем и не искал в этом помощи у Джека. Затем он подробно разобрал все ошибки с подчиненным, объяснил ему, что тот должен делать, и стал тщательно контролировать его деятельность. Хотя и не без труда, Джонсону со временем удалось перейти от стиля объяснения к стилю участия, который соответствует более высокому уровню готовности подчиненного выполнять задания.<sup>14</sup>

В этом примере результаты деятельности подчиненного определяются стилем лидера. Поскольку уровень готовности операционного менеджера был низким, Джек установил над ним контроль и стимулировал достижение более высоких результатов.

Лидер может приспосабливать свой стиль применительно к отдельным подчиненным — так, как это описывает теория взаимоотношений, о которой мы рассказывали в главе 2. Если какой-либо сотрудник находится на низком уровне готовности, лидер должен вести себя с ним особым образом, объясняя, что, когда и как делать. Если же подчиненный находится на высоком уровне готовности, лидер ставит перед ним общую цель и предоставляет ему свободу самостоятельно искать пути для ее достижения. Лидеру необходимо точно определить уровень готовности сотрудника и затем применять к нему один из четырех описанных выше стилей. Преподаватели сталкиваются с серьезными трудностями выбора стилей, потому что ученики и студенты находятся, как правило, на различных уровнях готовности. Рассмотрим, как преодолевает эти трудности Кэрол Мак-Гроу (*Carol McGraw*), работающая в одной из общественных школ\* Детройта, штат Мичиган.

## В РОЛИ ЛИДЕРА Кэрол Мак-Гроу, общественная школа Детройта

По словам Кэрол Мак-Гроу, в новом классе она видит перед собой следующую картину: «За партами сидят ученики, сильно отличающиеся друг от друга. Вот Джеми, чей взгляд горит энтузиазмом, потому что она стремится учиться как можно лучше. А вот Террелл, с жирным пятном на рукаве, которое осталось у него после того, как он вчера до десяти вечера готовил гамбургеры. Террелл, как обычно, небрежно выполнил домашнюю работу - у его родителей просто нет времени проконтролировать учебу своего сына... За последней партой дремлет Мэтт. Его охватил сон после того, как он принял успокаивающий препарат риталин. Ему, вероятно, ошибочно поставили диагноз "расстройство навыков обучения"\*\*, а риталин заставляют принимать только затем, чтобы хоть как-то решить проблемы с поведением...»

\* Общественная школа (*public school*) — в США бесплатная средняя школа, предназначенная для детей из малообеспеченных семей. — *Прим. пер.*

\*\* Согласно классификации, принятой в Северной Америке, расстройство навыков обучения (*learning disorder*) выражается в нарушении развития навыков чтения, письма и счета в детском и подростковом возрасте. — *Прим. пер.*

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, консультируйте сотрудников и помогайте им, когда они хорошо владеют профессиональными навыками и имеют достаточный опыт работы. Возлагайте на сотрудников ответственность за принятие и исполнение решений, если они в совершенстве владеют профессиональными навыками, обладают необходимыми способностями и имеют положительные установки по отношению к самостоятельной работе.*



Мак-Гроу хорошо знает об увлечениях тинейджеров. Это помогает ей налаживать контакты с учениками, находящимися на разных уровнях готовности. Ей известно, что подростки любят смотреть *MTV* и другие молодежные телеканалы, слушать музыку и танцевать. Они проводят много времени за спортивными и компьютерными играми, подолгу говорят по телефону друг с другом, часто ходят в кино, читают молодежные журналы, дружат парами и стремятся избежать контроля со стороны взрослых. Учитывая все это, Кэрол основывает обучение на трех концептах: безболезненность, увлекательность, удовольствие. Учащиеся биологического класса Мак-Гроу выполняют почти все задания в командах и в процессе лабораторных исследований. На время лабораторных исследований ученики выбирают капитана команды, исполняющего роль ее лидера. В командах учащиеся распределяют задания: они делают обзор литературы, ведут поиск информации в Интернете, осуществляют лабораторные эксперименты. Команды также проводят дискуссии и мозговой штурм. Мак-Гроу определяет лишь общее задание, предоставляя учащимся возможность самостоятельно находить способы его выполнения.

Педагогические методы, которые использует Кэрол, представляют собой сочетание стилей объяснения и участия. Она излагает учебный материал, разъясняет концепты и дает задания. Это обеспечивает дисциплину, необходимую для учеников, находящихся на низком уровне готовности. Однако больше всего внимания Мак-Гроу уделяет поддержке учеников и созданию условий для развития их самостоятельности. Приносят ли эти инновационные методы свои плоды? 60% учеников ее классов получают отличные оценки по стандартным школьным тестам, потому что они не только владеют прочными знаниями, но и испытывают уверенность в себе и умеют самостоятельно мыслить. «Приходя на занятия, ученики забывают обо всех своих заботах, - говорит Кэрол, - и класс наполняется новыми идеями».<sup>15</sup>



## ТЕОРИЯ ПУТИ-ЦЕЛИ

### Теория пути-цели

*Ситуационная теория, согласно которой лидер должен усиливать мотивацию подчиненных, разъясняя им, какие формы поведения позволят выполнить задание и получить вознаграждение.*

В группу ситуационных теорий входит также **теория пути-цели**, согласно которой лидер должен усиливать мотивацию подчиненных, чтобы те достигали личных и организационных целей.<sup>16</sup> Лидер повышает мотивацию сотрудников двумя способами:

- 1) разъясняя им пути к возможным наградам;
- 2) увеличивая размер награды, которую ценят и к которой стремятся подчиненные.

Разъяснение пути означает помощь лидера в усвоении форм поведения, которые позволяют успешно выполнить задание и получить вознаграждение. Увеличение награды означает выяснение у подчиненных, какие награды наиболее важны для них: внутренние, предполагающие получение удовлетворения от работы, или внешние (например, повышение зарплаты и повышение по службе). Задача лидера заключается в том, чтобы увеличить награду за достижение цели и указать сотрудникам наиболее простые пути к этой награде.<sup>17</sup>

Данная модель относится к группе ситуационных теорий, потому что включает в себя три ряда факторов: стиль лидерства; характеристики подчиненных и ситуаций; вознаграждения, соответствующие запросам сотрудников.<sup>18</sup> И если теория Фидлера основывается на предположении, что изменение ситуации может привести к замене лидера, то, согласно теории пути-цели, лидер должен трансформировать свое поведение, чтобы соответствовать ситуации.

### Поведение лидера

Теория пути-цели строит подробную классификацию стилей поведения лидера.<sup>19</sup> Эта классификация указывает стили поведения, которые может использовать лидер: стиль поддержки, директивный стиль, стиль, ориентированный на достижения, и стиль участия.

*Стиль поддержки* предполагает проявление интереса к запросам подчиненных и заботы об их благополучии. Лидер держит себя открыто и дружелюбно по отношению к сотрудникам. Он создает благоприятную рабочую атмосферу и обращается

с подчиненными как с равными. Этот стиль аналогичен категории «внимательность» и ориентированному на людей стилю, описанному выше.

*Директивный стиль* предполагает объяснение подчиненным, что они должны делать. В обязанности лидера входит планирование, составление рабочего расписания, установление норм труда, разъяснение правил и способов регулирования. Этот стиль аналогичен категории «инициирующая структура» и стилю, ориентированному на задания.

*Стиль участия* предполагает консультирование с подчиненными во время принятия решения. Лидер встречается с сотрудниками на их рабочем месте, спрашивает их мнение и поощряет тех, кто принимает участие в решении проблем. Такой лидер отдает предпочтение совместным решениям и письменным предложениям. Этот стиль аналогичен стилю убеждения, который описывает теория Херси и Бланшара.

*Стиль, ориентированный на достижения*, необходим в случаях, когда лидер ставит перед подчиненными ясные и сложные цели, например стремится повысить качество продукции. Такой лидер доверяет своим подчиненным и помогает им достичь желаемых результатов.

Чтобы ближе познакомиться со стилем, ориентированным на достижения, рассмотрим принципы обучения в Службе подготовки офицеров резерва. Здесь офицеров учат не только командовать подразделениями. Они знакомятся с понятиями мотивации, ответственности, создания команд, в которых каждый член группы участвует в принятии решений. В общем, такая подготовка позволяет офицерам адаптироваться к любой ситуации. Здесь преобладает стиль, ориентированный на достижения, ведь как показывает практика, офицерам для выполнения ряда сложных задач необходима уверенность и в собственных силах, и в возможностях своих подчиненных.<sup>20</sup>

Четыре стиля, описываемые данной теорией, рассматриваются не как личные характеристики лидера, а как формы поведения, которые он может использовать, адаптируясь к ситуации. Например, Алан Роббинс (*Alan Robbins*), основатель и руководитель компании *Plastic Lumber Company*, перешел от стиля участия к директивному стилю.

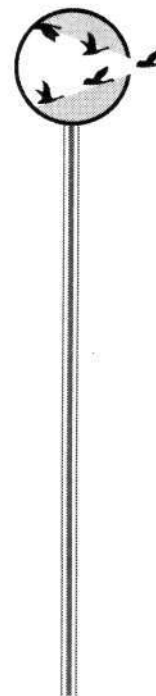
## в РОЛИ ЛИДЕРА

Алан Роббинс, *Plastic Lumber Company*

Алан Роббинс, основатель и руководитель *Plastic Lumber Company*, выпускающей пластиковые контейнеры, в которые пакуются бутылки с молоком и прохладительными напитками, поначалу пытался держать себя с сотрудниками как босс и друг одновременно. Он стремился к тому, чтобы каждый рабочий мог участвовать в процессе принятия решений и вносить свой вклад в общее дело. Роббинс уделял много внимания созданию команд, приходил в цеха и объяснял сотрудникам свои идеи. Однако вскоре Алан понял, что большую часть персонала составляют неквалифицированные рабочие, не интересующиеся участием в решении корпоративных проблем. Им были нужны только четкие указания и жесткие нормы труда.

Роббинс, использовавший стиль участия, предоставил подчиненным слишком много свободы, и это привело к ряду серьезных проблем. Сотрудники часто отсутствовали без уважительной причины, опаздывали без предупреждения, являлись на работу в состоянии алкогольного или наркотического опьянения и несколько раз даже устраивали драки в цехах. Отсутствие правил и процедур ослабляло власть Роббинса. Добросовестные сотрудники, стремившиеся качественно выполнять задания, были разочарованы отсутствием порядка на производстве.

В конце концов Роббинс понял, что ему необходим директивный стиль. Он ввел жесткие правила поведения и нормы труда. Кроме того, все сотрудники должны были проходить тесты на употребление наркотиков. Все это позволило улучшить рабочую атмосферу и повысить производительность. Используя директивный стиль, Роббинс ввел четкие правила и процедуры и таким образом сосредоточил внимание сотрудников на выполнении установленных норм.<sup>21</sup>



### Ситуационные факторы

Двумя важнейшими ситуационными факторами, которые рассматривает теория пути-цели, являются личностные качества подчиненных и особенности рабочей среды. Личностные качества подчиненных аналогичны уровню готовности теории Херси и Бланшара. Они включают в себя следующие переменные: способности, навыки, потребности и мотивацию. Например, если сотрудник неквалифицированный, лидер может предоставить ему возможность обучаться и улучшить результаты своего труда. Если подчиненный не проявляет стремления работать в команде, лидер может стимулировать его на изменение установок. Сотрудникам, привыкшим к жестким нормам, требуется директивный лидер, который ясно объяснял бы, что им нужно делать. Однако высокопрофессиональные сотрудники могут стремиться к свободе и автономии, и для них более подходит лидер, использующий стиль участия.

Особенности рабочей среды указывают на степень структурированности задания, силу должностной власти и характеристики рабочих групп. Структура задания аналогична концепту в модели Фидлера: сюда включаются определенность заданий, описание работ и рабочих процедур. Формальная власть выражает силу легитимной власти лидера и степень ограничения поведения подчиненных. К характеристикам рабочих групп относятся уровень образованности подчиненных и особенности взаимоотношений между ними.

### Вознаграждения

В обязанности лидера входят разъяснение *пути к наградам* и *увеличение вознаграждений* с целью удовлетворить запросы подчиненных и повысить их производительность. В одних ситуациях лидер работает с подчиненными, помогая им приобрести уверенность в себе и профессиональные навыки, необходимые для выполнения заданий. В других он может предлагать новые виды вознаграждений, чтобы удовлетворить запросы подчиненных.

На рис. 3.5 показано, каким ситуациям соответствуют четыре стиля лидерства. В первом случае подчиненные испытывают неуверенность в себе, поэтому стиль поддержки позволяет лидеру оказать необходимую помощь сотрудникам и вдохновить их на выполнение задания и получение заслуженного вознаграждения. Во втором случае задания определены нечетко. Директивный стиль необходим здесь для того, чтобы дать подчиненным четкие инструкции и помочь им понять суть заданий. В третьей ситуации перед подчиненными стоят недостаточно сложные задания, поэтому стиль, ориентированный на достижения, используется здесь для определения более высоких целей. В четвертой ситуации сотрудники получают, с их точки зрения, неадекватные вознаграждения. Стиль участия позволяет лидеру выяснить потребности подчиненных, а также то, какие вознаграждения они считают приемлемыми. Во всех четырех случаях применение соответствующего ситуации стиля помогает лидеру разъяснить подчиненным путь к вознаграждениям или предложить вознаграждения, удовлетворяющие нужды сотрудников.

Пэт Келли (*Pat Kelly*), основатель и главный исполнительный директор компании *PSS World Medical*, занимающейся продажей и дистрибуцией медицинских продуктов, для мотивации сотрудников с высокими уровнями притязаний использует стиль, ориентированный на достижения.



**В РОЛИ ЛИДЕРА**

Пэт Келли, *PSS World Medical*

*PSS World Medical* старается принимать на работу предприимчивых, трудолюбивых и высокопрофессиональных специалистов, стремящихся получить признание коллег, готовых выполнять трудные и интересные задания и брать на себя личную ответственность. Поэтому Пэт Келли постоянно устанавливает высокие нормы прибыли и продаж, что заставляет подчиненных работать изо

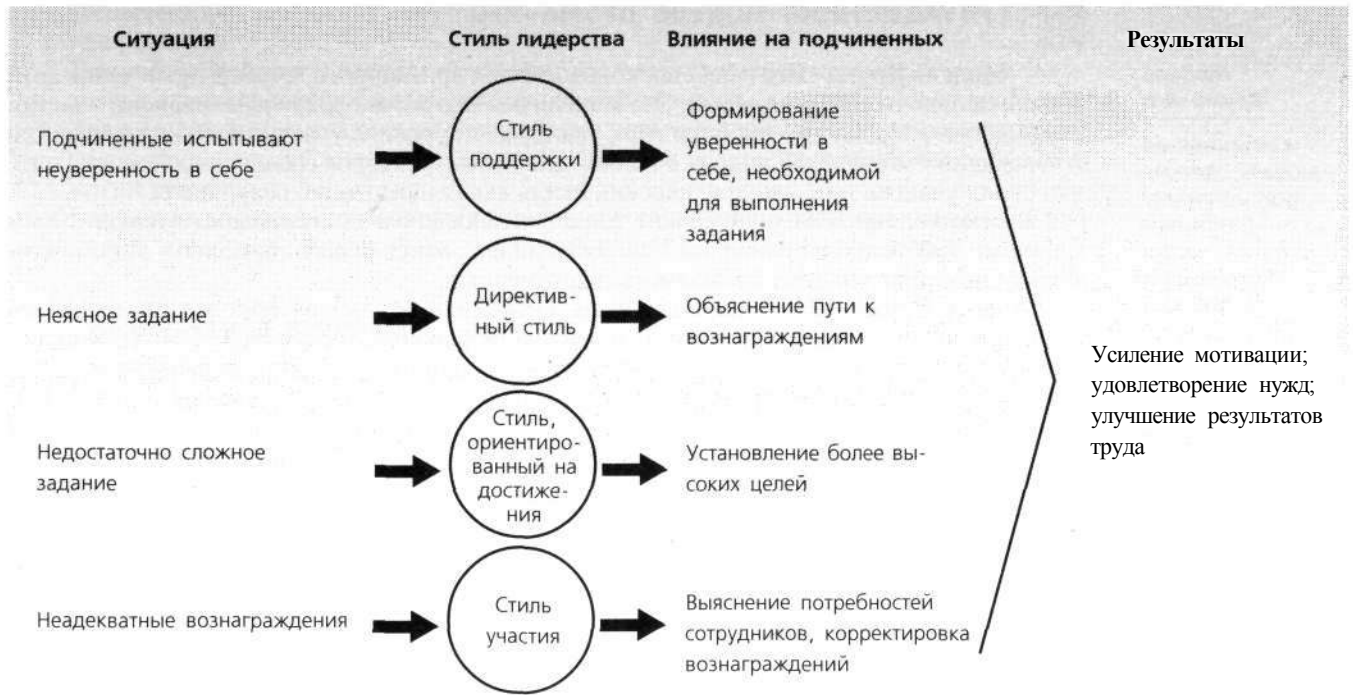


Рис. 3.5

*Соответствие между ситуацией и стилем лидерства, согласно теории пути-цели*

всех сил. Пэт понимает, что энергию людям придает не увеличение капитала, а победа. Поэтому главный исполнительный директор обеспечивает сотрудников всем необходимым для побед и получения высокого вознаграждения. *PSS* ежегодно тратит 5% фонда заработной платы на обучение персонала, что позволяет сотрудникам приобретать навыки и знания, помогающие им добиться успеха. Компания уделяет также много внимания карьерному росту персонала. Сотрудники часто переводятся из одного отдела в другой и получают новые назначения, что открывает возможности для обучения и продвижения по службе. Если сотрудник не может добиться успеха, его назначают на другую должность, где он имеет больше шансов преуспеть.

Пэт Келли рассматривает открытое общение как важнейший инструмент руководства. Чтобы сотрудники достигали высоких целей, им необходимо знать, какой вклад они вносят в общее дело и какова их роль в производственном процессе. Менеджмент открытых бухгалтерских книг является краеугольным камнем корпоративной культуры. Келли убежден, что каждый человек должен видеть цифровое выражение результатов своего труда и их соответствие запланированным. Установление высоких целей, обучение персонала, открытое общение позволили Келли создать компанию, в которой каждый сотрудник мыслит и действует как владелец собственного бизнеса.<sup>22</sup>

Стиль, ориентированный на достижение результатов, вполне подходит для сотрудников *PSS World Medical*. Устанавливая высокие цели, Пэт Келли удерживает в штате талантливых сотрудников с высокими уровнями притязаний, мотивированных решать сложные задачи. Научные размышления о теории пути-цели могут быть достаточно сложными, но многие исследования на эту тему выглядят обнадеживающе.<sup>23</sup> Использование данной модели для определения характера взаимоотношений и прогнозирования результатов работы сотрудников может показаться на первый взгляд сложным, однако знание четырех стилей поведения и соответствующих им ситуаций помогает лидерам мотивировать подчиненных.



## СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ВРУМА-ЯГО

### Модель Врума-Яго

*Ситуационная модель, которая рассматривает различные степени участия подчиненных в решении проблем и то, как каждый уровень участия влияет на качество и взвешенность решений лидера.*

Модель Врума-Яго имеет несколько общих принципов с теорией пути-цели, хотя и значительно отличается от нее. Эта модель рассматривает различные степени участия подчиненных в решении проблем и то, как каждый уровень участия влияет на качество и взвешенность решений лидера. Ряд ситуационных факторов создает вероятность того, что стиль участия или автократический стиль дадут наилучшие результаты.

В основе данной модели лежит идея о неизбежном столкновении лидера с проблемами, требующими решения. При этом лидер может решать проблему либо в одиночку, либо при участии нескольких подчиненных.

Модель Врума-Яго очень практична. Она помогает лидеру определить, какое количество подчиненных необходимо привлечь к решению проблемы.<sup>24</sup> Модель включает три основных компонента: стиль участия лидера, ряд диагностических вопросов, помогающих оценить ситуацию, и серию правил по принятию решений.

### Стиль участия лидера

Модель предполагает наличие пяти стилей (от жесткого автократического до самого демократического), используя которые, руководитель определяет степень участия подчиненных в принятии решений.<sup>25</sup> К этим стилям относятся: *индивидуальное решение* (лидер самостоятельно принимает решение), *индивидуальное консультирование* (лидер знакомит индивидуально каждого подчиненного с проблемой, выслушивает предложения и затем принимает решение), *групповое консультирование* (лидер знакомит группу с проблемой, после чего проводится совместное обсуждение и принимается решение), *оказание помощи* (знакомит группу с проблемой, а затем помогает ей принять решение), *передача полномочий* (знакомит группу с проблемой, а затем доверяет ей принять полностью самостоятельное решение).

### Диагностические вопросы

Какой из стилей следует выбрать лидеру? Степень его участия в принятии решения будет зависеть от важности решения, уровня компетенции подчиненных и необходимости получения их поддержки в решении данной проблемы. Лидеры могут определить степень своего участия, задав себе следующие семь вопросов:

- 1. Значимость решения:** *насколько значимо данное решение для проекта или организации?* Если качество решения играет определяющую роль в успехе проекта или организации, лидер должен принимать в нем самое активное участие.
- 2. Значение поддержки:** *насколько важна для выполнения решения поддержка со стороны подчиненных?* Если со стороны подчиненных требуется существенная поддержка, лидер должен обеспечить их участие в принятии решения.
- 3. Компетентность лидера:** *обладает ли лидер достаточной компетенцией, чтобы решить данную проблему?* Если лидер не имеет необходимых знаний, не обладает достаточной информацией или компетенцией, он должен привлечь к решению проблемы своих подчиненных.
- 4. Вероятность поддержки:** *если лидер примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные?* Если подчиненные склонны поддерживать все решения руководителя, их участие не имеет большого значения.
- 5. Согласие группы с поставленными целями:** *в какой степени группа согласна с тем, как определены организационные цели в контексте данного решения?* Если подчиненные выражают несогласие с определением организационных целей, лидер не должен позволять группе принимать самостоятельное решение.
- 6. Компетентность группы:** *обладает ли группа достаточными знаниями и компетенцией, чтобы решить данную проблему?* Если подчиненные обладают необходимой

компетенцией, им может быть предоставлено больше самостоятельности в принятии решения.

7. **Умение работать в команде:** *обладают ли участники группы необходимыми навыками и стремлением работать в команде, чтобы вместе решить данную проблему?* Если подчиненные владеют необходимыми навыками работы в команде и стремятся к сотрудничеству, лидер может предоставить им больше самостоятельности в принятии решения.

Эти вопросы могут показаться слишком детализированными, но ответы на них позволяют точно определить степень участия группы в принятии решения.

### Выбор стиля решения

В дальнейшем к модели Врума-Яго были добавлены два фактора (временные ограничения и развитие навыков подчиненных), ставшие главными критериями определения уровня участия. То есть лидер оценивает временной фактор и фактор развития навыков подчиненных, а затем выбирает наиболее подходящий стиль. В результате были разработаны две матрицы решений: *временная модель*, которая используется в условиях цейтнота, и *модель развития*, которая применяется в случаях, когда быстрота решения не так важна, как развитие мышления подчиненных и вовлечение их в процесс принятия решений.

Рассмотрим пример мелкой компании, производящей составляющие для автомобилей и имеющей только один механизм для сварки глушителей. Если этот механизм ломается и производство останавливается, решение о покупке нового механизма, имеющее жизненно важное значение, должно приниматься немедленно, поскольку в этой ситуации необходимо срочно возобновить производство. Здесь лидеру следует использовать временную модель для выбора стиля решения. Однако если по плану этот механизм подлежит замене раз в три месяца, время уже не будет являться важнейшим фактором. Поэтому лидер может рассмотреть возможность вовлечения в процесс принятия решения рабочих производства, что позволит развить их навыки. В этой ситуации лидеру следует использовать модель развития.

На рис. 3.6 и 3.7 показаны две матрицы принятия решений (временная модель и модель развития), с помощью которых лидер может выбрать подходящий стиль, последовательно отвечая на диагностические вопросы. Возвращаясь к примеру со сварочным механизмом, скажем, что при необходимости немедленной замены поломанного механизма лидеру следует использовать временную модель (рис. 3.6). В этом случае входить в матрицу нужно слева, начиная с модуля «Рассмотрение проблемы», затем последовательно слева направо отвечать на ситуационные вопросы, не пересекая при этом ни одной горизонтальной линии. Ответы на вопрос даются в форме оценок «Высоко» (В) или «Низко» (Н).

Первый вопрос: *«Насколько значимо данное решение для проекта или организации?»* Если ответ (В), лидер переходит к следующему вопросу: *«Насколько важна для выполнения решения поддержка со стороны подчиненных?»* Ответ (В) приводит к вопросу: *«Обладает ли лидер достаточной компетенцией, чтобы решить данную проблему?»* Если лидер обладает достаточными знаниями и компетенцией, он рассматривает вопрос о вероятности поддержки: *«Если лидер примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные?»* При условии получения значительной поддержки матрица указывает, что нужно выбрать стиль, предполагающий индивидуальное решение. Это означает, что лидер самостоятельно принимает решение, а затем сообщает о нем группе.

Как указывалось выше, временная модель используется в том случае, когда время является важнейшим критерием. Теперь рассмотрим ситуацию, в которой сломавшийся сварочный механизм может заменяться в течение нескольких месяцев. Здесь временной фактор не столь важен, поэтому лидеру следует использовать модель развития, показанную на рис. 3.7. Начинать нужно опять же с левой стороны матрицы, последовательно задавая вопросы: *«Насколько значимо данное решение для проекта или организации?»* Если ответ (В), лидер переходит к следующему вопросу: *«Насколько важ-*

#### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте модель Врума-Яго для определения степени участия подчиненных в процессе принятия решений. Применяйте временную модель, когда время является важнейшим фактором; используйте модель развития, когда более важно развить у подчиненных навыки принятия решений.*

Инструкция: Матрица действует по принципу воронки. Вы начинаете с левого края, пытаетесь найти наилучшее решение проблемы. Вопросы в верхней горизонтальной колонке связаны с ситуационными факторами, которые могут присутствовать или отсутствовать. Вы продвигаетесь слева направо, оценивая каждый фактор. Оценки имеют значения «В» (высоко) или «Н» (низко). Продвигаясь вниз по воронке, рассматривайте только те ситуационные факторы, которые требуется оценить, пока не достигнете правого края, где указаны рекомендуемые стили.

		Значимость решения?	Значимость поддержки?	Компетентность руководителя?	Вероятность поддержки?	Согласие группы?	Компетентность группы?	Умение работать в команде?					
РАССМОТРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ	Н	Н	Н	Н	Н	-	-	-	Индивидуальное решение				
					L	Н	Н	Н	Н	Н	Передача полномочий		
								L	L	-	-	Групповое консультирование	
				L	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Оказание помощи		
								L	L	-	-	Индивидуальное консультирование	
							L	Н	Н	Н	Н	Оказание помощи	
			L	Н	L	Н	Н	Н	Н	Н	Оказание помощи		
							L	L	-	-	Индивидуальное консультирование		
							L	L	-	-	Индивидуальное консультирование		
						L	Н	L	Н	Н	Н	Н	Оказание помощи
										L	L	-	-
									L	L	-	-	-
	L	Н	-	Н	Н	-	-	-	Передача полномочий				
					L	-	-	Н	Передача полномочий				
				L	-	-	-	-	-	-	Оказание помощи		
								-	-	-	-	Индивидуальное решение	
		L	-	-	-	-	-	-	-	-			
											-	-	-
					-	-	-	-	-	-			
											-	-	-

Источник: Victor H. Vroom, "Leadership and the Decision Making Process", *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (Spring 2000): 82-94.

Рис. 3.6

Временная модель, используемая для определения стиля решения групповых проблем



		Значимость решения?	Значимость поддержки?	Компетентность руководителя?	Вероятность поддержки?	Согласие группы?	Компетентность группы?	Умение работать в команде?	
РАССМОТРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ	Н	Н	-	-	Н	Н	Н	Н	Передача полномочий
								Л	Оказание помощи
								-	Групповое консультирование
								-	
								Н	Передача полномочий
								Л	Оказание помощи
	-	Групповое консультирование							
	Л	Н	-	-	-	Н	Н	Н	Передача полномочий
								Л	Оказание помощи
								-	Групповое консультирование
								-	
								Н	Передача полномочий
Л								Оказание помощи	
-	Групповое консультирование								
Л	Н	-	-	-	Н	-	-	Н	Индивидуальное решение
								Л	Передача полномочий
								Л	Индивидуальное решение

Источник: Victor H. Vroom, "Leadership and the Decision Making Process", *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (Spring 2000): 82-94.

Рис. 3.7

*Модель развития, используемая для определения стиля решения групповых проблем*

на поддержка со стороны подчиненных?» Ответ (В) приводит к вопросу 4 о вероятности поддержки (в модели развития компетентность лидера не принимается в расчет, поскольку здесь основное внимание уделяется развитию навыков подчиненных): «Если лидер примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные?» При ответе (В) лидер задает следующий вопрос: «В какой степени группа согласна с тем, как определены организационные цели в контексте данного решения?» Если группа не согласна с целями, лидеру необходимо использовать стиль группового консультирования. Если же группа согласна, лидеру следует задать вопрос: «Обладает ли группа достаточными знаниями и компетенцией, чтобы решить данную проблему?» Если ответ (В), лидер задает последний вопрос: «Обладают ли участники группы необходимыми навыками и стремлением работать в команде, чтобы вместе решить данную проблему?» В случае положительного ответа лидер использует стиль передачи полномочий, т. е. доверяет группе принимать самостоятельное решение в пределах некоторых ограничений.

Обратите внимание на то, что временная модель подталкивает лидера прежде всего к самостоятельному решению, а модель развития заставляет его принять в расчет

другие детали. На автократическое решение уходит меньше времени по сравнению с групповым, которое предполагает использование таких стилей, как оказание помощи и передача полномочий. Зачастую факторы времени и производительности менее значимы, чем развитие навыков подчиненных. Во многих современных организациях, где обмен информацией и участие сотрудников в принятии решений рассматриваются как необходимые условия успеха, лидеры уделяют самое пристальное внимание вопросам развития персонала.

В дальнейшем на основе модели Врума-Яго была разработана компьютерная программа, которая одновременно рассматривает факторы времени и факторы развития навыков подчиненных, не помещая их в различные матрицы.

Модель Врума-Яго подвергалась критике, поскольку далека от совершенства,<sup>26</sup> но она способна оказать пользу менеджерам, и число развивающих ее исследований постоянно растет.<sup>27</sup> Модель позволяет принимать быстрые и обоснованные решения. Об этом свидетельствует опыт компании *Whitlock Manufacturing*.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Дейв Роббинс (*Dave Robbins*), *Whitlock Manufacturing*

После того как *Whitlock Manufacturing* выиграла тендер и подписала контракт на поставку своих двигателей для крупного производителя спортивных автомобилей, Дейв Роббинс был назначен руководителем проекта. Этот проект был чрезвычайно важен для репутации *Whitlock Manufacturing*, поэтому Роббинс и все инженеры его команды очень гордились порученной им работой. Однако их энтузиазм сильно поубавился после сообщения о том, что у покупателей машин стали возникать серьезные проблемы. Производитель автомобилей среагировал на возникшие проблемы без промедления: он прекратил продажи спортивных моделей, приостановил их выпуск и предупредил владельцев, чтобы они не садились за руль недавно купленных ими автомобилей. Любому человеку, хоть немного знакомому с миром бизнеса, было ясно, что это означало катастрофу. *Whitlock Manufacturing* должна была срочно решить инженерные проблемы, в противном случае ее могли привлечь к суду. Кроме того, компания могла навсегда распрощаться с одним из крупнейших в мире производителей автомобилей, деловые связи с которым ценила очень высоко.

Роббинс как руководитель проекта провел две недели на полевых испытаниях забракованных двигателей и на автомобильном заводе, куда они поставлялись. После сбора подробной информации у него возникло несколько неплохих идей относительно причин неполадок. Однако Роббинс хорошо понимал, что у участников его команды значительно больше специальных знаний, которые, возможно, позволят им лучше решить эту проблему. Кроме того, все время, пока он находился на полевых испытаниях, его подчиненные тщательно изучали процесс производства и сборки двигателей в цехах *Whitlock Manufacturing*. По этим причинам Роббинс решил собрать вместе команду инженеров и обсудить с ними все детали, прежде чем принимать окончательное решение. На общем собрании, которое длилось несколько часов, участники проекта, включая и Роббинса, обменивались своими мнениями, предложениями и информацией, которую им удалось получить. Только после собрания Роббинс принял окончательное решение, о котором сообщил своим подчиненным на следующее утро. После этого началось тестирование и исправление двигателя.<sup>28</sup>

В случае с *Whitlock Manufacturing* могла использоваться либо временная модель, либо модель развития. Хотя фактор времени имел очень большое значение, не менее важно было и участие подчиненных. Как вы думаете, правильный ли стиль принятия решений использовал Дейв Роббинс? Давайте попытаемся ответить на этот вопрос, обратившись к модели участия, поскольку Роббинс привлек к решению проблемы других членов группы.

Продвигаясь слева направо по матрице (рис. 3.7), можно задавать следующие вопросы: «Насколько значимо это решение?» Его значение очень высоко, потому что от него зависит будущее компании. «Насколько важна поддержка решения со стороны подчиненных?» Очень важна. Участники группы Роббинса должны поддержать и выполнить его решение. «Если бы Роббинс принял решение самостоятельно, поддержали

бы его подчиненные?» Ответ: вероятно, да. Сотрудники уважают Роббинса и с удовольствием согласились бы с его анализом проблемы. Это заставляет задать следующий вопрос: «В какой степени команда согласна с тем, как определены групповые и организационные цели в контексте данного решения?» Вполне согласна. «Обладает ли группа достаточными знаниями и компетенцией, чтобы самостоятельно решить данную проблему?» Вероятно, нет.

В результате мы делаем вывод о необходимости использования стиля, предполагающего групповое консультирование. Таким образом, Дэйв Роббинс применил стиль принятия решения, который рекомендует модель Врума-Яго.

Теперь представьте себе, что для Роббинса был более важен фактор времени, чем участие подчиненных. Используя временную модель, последовательно отвечайте на вопросы. Помните, что модель запрещает пересечение любой горизонтальной линии. Какой стиль решения рекомендует временная модель? Отличается ли он от стиля решения, рекомендуемого моделью развития?



## ПОДМЕНЫ ЛИДЕРСТВА

Обсуждавшиеся до сих пор теории и модели сфокусированы на стиле лидера, личностных качествах подчиненных и ситуационных характеристиках. Согласно последнему методу, который мы здесь обсудим, ситуационные переменные могут быть столь значимы, что подменяют или нейтрализуют лидера, так что необходимость в нем просто отпадает.<sup>29</sup> В рамках данного подхода в основном рассматриваются организации, в которых ориентированные на задания и людей стили лидерства оказываются малозначимыми или вовсе ненужными.

В табл. 3.1 указаны ситуационные переменные, которые чаще всего подменяют или нейтрализуют лидерство. **Подмена** лидерства делает стиль лидера неактуальным. Например, высокопрофессиональные сотрудники, знающие, как нужно выполнять порученную им работу, не нуждаются в руководителе, который структурирует задания и детально объясняет их. Кроме того, хорошее образование и сильная мотивация подчиненных позволяют им достигать определенной автономии. Таким образом, профессиональное образование и социализация подменяют лидерство, ориентированное на задания и людей.<sup>30</sup>

**Нейтрализатор** противодействует стилю лидерства и избавляет лидера от определенной работы. Так, если лидер не обладает должностной властью или находится на большом расстоянии от подчиненных, его возможности отдавать распоряжения существенно сокращаются. Например, региональные менеджеры компании *Kinko's*, крупнейшего в США дистрибьютора писчебумажной продукции, имеют ограниченную возможность лично взаимодействовать с подчиненными, потому что курируемые ими магазины находятся на значительном расстоянии друг от друга. Таким образом, лидерство, ориентированное на задания, и на взаимоотношения, нейтрализуется.

Ситуационные переменные, указанные в табл. 3.1, включают в себя характеристики подчиненных, заданий и организации в целом. Когда сотрудники высокопрофессиональны и опытны, как, например, научные исследователи, работающие в компаниях *Merck* или *Monsanto*, оба стили лидерства теряют свою значимость. Подчиненные не нуждаются в указаниях или участии лидера. Сильно структурированная деятельность подменяет стиль, ориентированный на выполнение заданий, а удовлетворяющая сотрудников работа подменяет стиль, ориентированный на соблюдение интересов подчиненных. Что касается характеристик организации, то групповая сплоченность подменяет оба стили. Формальные правила и процедуры подменяют оба стили. А удаленность руководителя от подчиненных нейтрализует оба стили.

Когда задания сильно структурированы и однообразны, как, например, учет наличных расходов и поступлений, лидеру следует проявлять внимание и оказывать сотруднику поддержку, не предусмотренную заданием. Однако подчиненные, удовлетворенные своей работой, не нуждаются в заботе со стороны лидера. И в группах,

### Подмена лидерства

*Ситуационная переменная, которая делает стиль лидера малоактуальным.*

### Нейтрализатор лидерства

*Ситуационная переменная, которая противодействует стилю лидерства и избавляет лидера от определенной работы.*


## Подмены и нейтрализация лидерства

	Переменные	Лидерство, ориентированное на выполнение заданий	Лидерство, ориентированное на соблюдение интересов сотрудников
Характеристики организации:	Групповая сплоченность	Подменяет	Подменяет
	Формализация	Подменяет	Не оказывает влияния
	Жесткая структура	Нейтрализует	Не оказывает влияния
	Слабая должностная власть	Нейтрализует	Нейтрализует
	Удаленность руководителя	Нейтрализует	Нейтрализует
Характеристики задания:	Сильно структурированные задания	Подменяют	Не оказывают влияния
	Автоматическая обратная связь	Подменяет	Не оказывает влияния
	Задания, удовлетворяющие сотрудников	Не оказывают влияния	Подменяют
Характеристики группы:	Профессионализм	Подменяет	Подменяет
	Обученность/опытность	Подменяют	Не оказывает влияния
	Низкая ценность вознаграждений	Нейтрализует	Нейтрализует

и в организациях в целом групповая сплоченность подменяет оба стиля лидерства. Так, для взаимоотношений между диспетчерами и пилотами самолетов характерны многочисленные стрессы, активное взаимодействие и постоянное обучение работать в парах. Все это обеспечивает сплоченность, которая подменяет формальное лидерство.<sup>31</sup> Жесткие правила и процедуры подменяют лидера, ориентированного на задания, потому что правила говорят сотрудникам, что они должны делать. Когда лидер и подчиненные находятся на определенном расстоянии друг от друга, оба стиля лидерства нейтрализуются.

Знание ситуационных характеристик, указанных в табл. 3.1, помогает лидерам избежать назойливого руководства или чрезмерной заботы о подчиненных. Лидерам следует выбирать стиль, хорошо сочетающийся с организационной ситуацией. Например, работа кассиров в банке в значительной степени формализована и структурирована. Главному кассиру не нужно использовать стиль, ориентированный на задания, поскольку деятельность подчиненных и без того достаточно регламентирована жесткими правилами, ему следует выбрать стиль, ориентированный на взаимоотношения. В других организациях лидеры могут отказываться от стиля, ориентированного на задания, если подчиненные хорошо обучены и между ними существует групповая сплоченность. Стиль лидера должен не только дополнять организационную ситуацию, но и соответствовать требованиям задания и нуждам подчиненных.

Недавние исследования показали, что организационные ситуации могут моделироваться таким образом, чтобы подмена лидерства соответствовала запросам сотрудников.<sup>32</sup> Главная идея этих исследований заключалась в том, что подмены лидерства могут быть спланированы с определенной целью: дополнять лидера, направлять деятельность подчиненных в его отсутствие или даже предоставлять действительно всеобъемлющие альтернативы лидерству. Например, Пол Ривс (*Paul Reeves*), цеховой мастер в компании *Harmon Auto Parts*, проводил с подчиненными полдня, в течение которых они помогали ему выполнять его обязанности лидера. После того как Ривс получил повышение по службе и стал менеджером среднего звена, его группа больше не нуждалась в цеховом мастере и подчиненные стали обучаться работать самостоятельно.<sup>33</sup> Таким образом, развитие профессиональных навыков сотрудников способствует подмене лидерства.


**Руководство к действию**

Чтобы стать настоящим лидером, избегайте перегибов и назойливости по отношению к подчиненным. Используйте стиль, соответствующий ситуации, требованиям заданий и нуждам сотрудников.

Подмена лидерства, восполняющая «пробелы» в руководстве, весьма перспективна для многих современных организаций. Действительно, основное предположение в исследованиях на эту тему то, что эффективный лидер способен оказать поддержку подчиненным и направить их деятельность в нужное русло, не только лишь исполняя обязанности, предусмотренные заданием и регламентированные в группе и организации.

### РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Основная идея этой главы заключается в том, что ситуационные переменные влияют на результаты работы лидера. Ситуационные теории рассматривают взаимосвязь между лидером и организацией, а также воздействие стиля лидера, личностных качеств подчиненных и ситуационных переменных друг на друга. Ситуационная теория Фидлера, ситуационная теория Херси и Бланшара, теория пути-цели, модель Врума-Яго и концепция подмены лидерства показывают, как различные ситуации сочетаются с различными стилями поведения лидера.

Согласно теории Фидлера, лидер должен определить, благоприятна или неблагоприятна существующая ситуация для его стиля. Лидеры, ориентированные на задания, чаще всего преуспевают в очень благоприятных и в очень неблагоприятных ситуациях, тогда как лидеры, ориентированные на людей, в основном добиваются успеха в средних по благоприятности ситуациях. Теория Херси и Бланшара предполагает, что лидеры могут адапти-

ровать ориентированный на задания или взаимоотношения стиль под уровень готовности подчиненных. Согласно теории пути-цели, лидером следует использовать стиль, позволяющий указать подчиненным путь к желательным вознаграждениям. В рамках модели Врума-Яго утверждается, что лидер определяет степень участия подчиненных в принятии решения, учитывая характеристики ситуации и отвечая на ряд диагностических вопросов; при этом лидер может использовать временную матрицу или матрицу развития. Концепция подмены лидерства рекомендует лидерам адаптировать свой стиль к текущей ситуации таким образом, чтобы обеспечить недостающие ресурсы.

Учитывая характеристики заданий, подчиненных и организаций, лидеры могут выбирать стиль, который с наибольшей вероятностью приведет их к успеху. Поэтому эффективный лидер должен обладать диагностическими навыками и демонстрировать гибкость поведения.

#### *Руководство к действию*

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте стиль, ориентированный на взаимоотношения, когда задания однообразны и в значительной степени структурированы и когда подчиненные должны выполнять формальные правила и процедуры. Жесткие правила и четко определенные процедуры подменяют стиль лидерства, ориентированный на задания.*



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Рассмотрите теорию Фидлера, как она представлена на рис. 3.3. Как часто, по вашему мнению, лидеры сталкиваются с очень благоприятными, очень неблагоприятными и средними по благоприятности ситуациями? Обсудите этот вопрос.
2. Должен ли стиль лидера быть постоянным и неизменным или же он должен быть гибким и адаптирующимся к ситуации? Почему?
3. Рассмотрите позицию лидера одного из основателей и руководителей небольшой фирмы. Какие характеристики задания, подчиненных и организации могут способствовать замене лидерства в данном случае?
4. Сравните ситуационную модель Фидлера с теорией пути-цели. В чем сходства и различия? Какой из двух концепций вы отдадите предпочтение?
5. Вспомните одну из ситуаций, в которых вам приходилось работать. На каком уровне готовности (от очень высокого до очень низкого) находились вы и ваши коллеги? Использовал ли ваш лидер соответствующий ситуации стиль, если учитывать положения теории Херси и Бланшара?
6. Вспомните ваших преподавателей и определите, какой из стилей, согласно теории пути-цели, они использовали: стиль поддержки, директивный стиль, стиль участия

#### *Руководство к действию\**

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте стиль, ориентированный на задания, если групповая сплоченность и внутренняя удовлетворенность подчиненных соответствуют их социальным и эмоциональным потребностям.*

- или стиль, ориентированный на достижения? Какой из стилей кажется вам наиболее эффективным? Почему?
7. Правильно ли поступает лидер, использующий стиль участия, полагая, что это наиболее эффективный способ принятия решений? Есть ли другие причины, по которым лидер может вовлекать подчиненных в процесс принятия решений?
8. Рассмотрите такие ситуационные характеристики, как групповая сплоченность, организационный формализм и физическая удаленность. Каким образом каждая из этих характеристик способствует подмене или нейтрализации лидера, ориентированного на задания или людей? Обоснуйте свой ответ.



### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Ролевая игра: ориентация на задания или людей

Представьте себе, что вы новый менеджер по дистрибуции предприятия, выпускающего французские булочки. Пятеро водителей, развозящих продукцию в магазины крупного города, должны предоставлять вам ежедневные отчеты о доставке. На основе этих отчетов осуществляется контроль запасов продукции и определяются объемы производства на ближайшее время. За последние недели число ошибок в определении объемов производства увеличилось, потому что водители стали предоставлять отчеты не каждый день, а менеджеры магазинов каждый раз покупали разное количество продукции. В результате произошло снижение доходов и ухудшился контроль за доставками.

Один из водителей повинен в 60% ошибок. Это хороший, общительный человек, который, однако, иногда опаздывает к началу смены. Его главная проблема в том, что он ненавидит бумажную работу. Второй водитель повинен в 30% ошибок, третий — в 10%, четвертый и пятый регулярно составляют отчеты и не повинны в ошибках планирования и контроля.

Вы являетесь лидером, в значительной степени ориентированным на задания (и не ориентированным на взаимоотношения). Вы решили поговорить с водителями о том, чтобы они составляли более полные и точные отчеты. Напишите на листе бумаги, как вы будете решать эту проблему. Будете ли вы встречаться с каждым водителем индивидуально или проведете групповое собрание? Где и когда вы встретитесь с ними? Что вы им скажете и как заставите их выслушать вас?

Теперь возьмите на себя роль лидера, в значительной степени ориентированного на взаимоотношения (и не ориентированного на задания). Напишите на листе бумаги, что вы сделаете и что скажете, будучи менеджером, ориентированным на взаимоотношения. Будете ли вы встречаться с каждым водителем индивидуально или проведете групповое собрание? Что вы им скажете и как заставите их выслушать вас?

**На занятиях:** Преподаватель может предложить студентам добровольно сыграть роли менеджера и водителей. Одни студенты могут сыграть перед группой роль менеджера, ориентированного на задания, другие — ориентированного на взаимоотношения. Преподаватель может предложить остальным студентам оценить эффективность каждого из лидеров и их стили и обосновать свою позицию.

*Источник:* Основано на K. J. Keleman, J. E. Garcia, and K. J. Lovelace, *Management Incidents: Role Play for Management Development* (Kendall Hunt Publishing Company, 1990), 69-72.



### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

#### Финансовый отдел

Кен Осборн (*Ken Osborne*) задумчиво смотрел в окно, размышляя, что бы такое предпринять, чтобы поправить пошатнувшиеся дела. Когда он получил назначение на должность начальника финансового отдела одного из правительственных

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, в минимальной степени регламентируйте и поддерживайте высокопрофессиональных подчиненных; профессионализм и внутренняя удовлетворенность сотрудников подменяют лидерство, ориентированное на задания и людей.

агентств, в его подчинении оказалась группа высокопрофессиональных специалистов, стремившихся как можно лучше выполнить свои обязанности. Казалось, каждый сотрудник с радостью отправляется на работу изо дня в день. В общем, задания были скучноватыми, но сотрудникам нравилась их структурированная и однообразная работа. К тому же в отделе царил дух товарищества и часто звучали шутки, помогавшие скрасить однообразие.

В течение двух лет все шло гладко. Кен имел возможность сосредоточить основное внимание на поддержании хороших отношений с другими отделами и агентствами и составлении сложных ежемесячных отчетов. Вверенный ему отдел работал практически самостоятельно. Проблему представлял Ларри Гибсон (*Larry Gibson*), один из лучших сотрудников отдела, к которому все сослуживцы относились всегда с большой симпатией. Гибсон был главным инициатором внедрения новой системы бухгалтерского учета, и Кен поручил ему заняться этим вопросом. Но все изменилось после возвращения Ларри с семинара по профессиональному развитию, который проводился в одном из самых престижных университетов США. Кен ожидал, что после возвращения с семинара Ларри с еще большим энтузиазмом возьмется за работу, но начальник отдела ошибся в своих ожиданиях. Ларри стал уделять много времени вопросам, которые не были непосредственно связаны с его рабочими обязанностями. «Я должен был сразу это заметить», — размышлял Кен, вспоминая тот день, когда Ларри попросил его подписать индивидуальный план развития. Как обычно, Кен бегло просмотрел представленные ему бумаги, несколько минут побеседовал с Ларри, обсудив предстоящие изменения, и подписал документ. В своем обновленном плане индивидуального развития Гибсон отводил более активную роль местному Обществу бухгалтеров, утверждая, что оно способно принести большую пользу агентству и одновременно улучшить его собственные профессиональные навыки и расширить деловые контакты.

Через месяц Кен заметил, что в основном внимание Гибсона сосредоточено на Обществе бухгалтеров, а не на работе в отделе. В день открытия общества Ларри все утро вел телефонные переговоры о предстоящем заседании и выборе спикера. Заседания общества происходили ежемесячно. В этот день Ларри уходил с работы в 11 часов утра и больше не возвращался. Кен мог бы смириться с тем, что раз в месяц Ларри будет отсутствовать, но новое увлечение Гибсона превратило его из лучшего специалиста отдела в сотрудника, работавшего на условиях неполной занятости. Ларри стал опаздывать на общие собрания и перестал проявлять всякий интерес к происходящему в отделе. Новая бухгалтерская система не давала ожидаемых результатов, поскольку Ларри не уделял достаточно времени на объяснение коллегам, как эффективно использовать ее. Кену стали поступать жалобы из других отделов. Более того, прежние гармоничные отношения между сотрудниками были нарушены, и теперь по всяким пустякам часто возникали споры. Кен также заметил, что подчиненные, раньше горевшие энтузиазмом, стали приходить на работу все позже и позже.

«Все шло прекрасно, пока Ларри не вернулся с семинара, — размышлял Кен. — Мне казалось, что я один из лучших руководителей отделов в нашем агентстве. Теперь мне ясно, что я уделял недостаточно внимания руководству. Нельзя было пускать все на самотек».

*Источник:* Based on David Hornestay, "Double Vision", *Government Executive* (April 2000): 41-44.

## Вопросы

1. Почему отдел Кена Осборна был столь успешным в последние два года, даже несмотря на то что Кен уделял мало внимания вопросам руководства?
2. Как можно охарактеризовать стиль лидерства, используемый Осборном в настоящее время? Основываясь на положениях теории пути-цели, какой стиль лидерства следует применить, чтобы исправить ситуацию с Ларри Гибсоном?
3. Если бы вы оказались на месте Кена Осборна, как бы вы оценили ситуацию и как бы стали решать возникшие проблемы?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Ian Mount, "Underlings: That's Mister Conway to You. And I Am *Not* a PeoplePerson", *Business 2.0* (February 2002): 53-58.
2. Gary Yukl, Angela Gordon, and Tom Taber, "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 1 (2002): 15-32.
3. Fred E. Fiedler, "Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49 (1954): 381-388; F. E. Fiedler, *Leader Attitudes and Group Effectiveness* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1958); and F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
4. David Rynecky, "Can Stan O'Neal Save Merrill?" *Fortune* (September 20, 2002): 76-88.
5. M. J. Strube and J. E. Garcia, "A Meta-Analytic Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Psychological Bulletin* 90 (1981): 307-321; and L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pohlmann, "Fiedler Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin* 97 (1985): 274-285.
6. R. Singh, "Leadership Style and Reward Allocation: Does Least Preferred Coworker Scale Measure Tasks and Relation Orientation?" *Organizational Behavior and Human Performance* 27 (1983): 178-197; D. Hosking, "A Critical Evaluation of Fiedler's Contingency Hypotheses", *Progress in Applied Psychology* 1 (1981): 103-154; Gary Yukl, "Leader LPC Scores: Attitude Dimensions and Behavioral Correlates", *Journal of Social Psychology* 80 (1970): 207-212; G. Graen, K. M. Alvares, J. B. Orris, and J. A. Martella, "Contingency Model of Leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results", *Psychological Bulletin* 1A (1970): 285-296; R. P. Vecchio, "Assessing the Validity of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Closer Look at Strube and Garcia", *Psychological Bulletin* 93 (1983): 404-408.
7. Robert L. Rose, "Sour Note", *The Wall Street Journal*, June 22, 1993.
8. J. K. Kennedy, Jr., "Middle LPC Leaders and the Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Organizational Behavior and Human Performance* 30 (1982): 1-14; and S. C. Shiflett, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Implications of Its Statistical and Methodological Properties", *Behavioral Science* 18, no. 6 (1973): 429-440.
9. Roya Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 147-167.
10. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982).
11. Jonathan Kaufman, "A McDonald's Owner Becomes a Role Model for Black Teenagers", *The Wall Street Journal*, August 23, 1995, A1, A6.
12. Michael Barrier, "Leadership Skills Employees Respect", *Nation's Business* (January 1999).
13. Cheryl Dahle, "Xtreme Teams", *Fast Company*, November 1999, 310-326.
14. Адаптировано Oliver Niehouse, "The Strategic Nature of Leadership", *Management Solutions* July 1987): 27-34.
15. Carole McGraw, "Teaching Teenagers? Think, Do, Learn", *Education Digest* (February 1998): 44-47.
16. M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970): 277-298; M. G. Evans, "Leadership and Motivation: A Core Concept", *Academy of Management Journal* 13 (1970): 91-102; and B. S. Georgopoulos, G. M. Mahoney, and N. W. Jones, "A Path-Goal Approach to Productivity", *Journal of Applied Psychology* 41 (1957): 345-353.
17. Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 321-338.
18. M. G. Evans, "Leadership", in *Organizational Behavior*, ed. S. Kerr (Columbus, OH: Grid, 1974): 230-233.
19. Robert H. House and Terrence R. Mitchel, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* (Autumn 1974): 81-97.
20. Dyan Machan, "We're Not Authoritarian Goons", *Forbes* October 24, 1994, 264-268.
21. Timothy Aepfel, "Personnel Disorders Sap a Factory Owner of His Early Idealism", *The Wall Street Journal*, January 14, 1998, A1, A14.



22. Charles A. O'Reilly III and Jeffrey Pfeffer, "Star Makers", извлечение из: *From Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Harvard Business School Press, 2000), опубликовано в *CIO* (September 15, 2000): 226-246.
23. Charles Green, "Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership", *Academy of Management Journal* 22 (March 1979): 22-41; and C. A. Schriesheim and Mary Ann von Glinow, "The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis", *Academy of Management Journal* 20 (1997): 398-405.
24. V. H. Vroom and Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
25. Дискуссия преимущественно основана на: Victor H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (Spring 2000): 82-94.
26. R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology* (October 1982): 523-532; and R. H. G. Field, "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior", *Academy of Management Review* 4 (1979): 249-251.
27. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process"; Jennifer T. Ettling and Arthur G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies* 25 (1988): 73-83; Madeline E. Heilman, Harvey A. Hornstein, Jack H. Cage, and Judith K. Herschlag, "Reactions to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Applied Psychology* (February 1984): 50-60; and Arthur G. Jago and Victor H. Vroom, "Some Differences in the Incidence and Evaluation of Participative Leader Behavior", *Journal of Applied Psychology* (December 1982): 776-783.
28. Основано на проблеме принятия решения в: Victor H. Vroom, "Leadership and Decision-Making Process", *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (Spring, 2000): 82-94.
29. S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978): 375-403; and Jon P. Howell and Peter W. Dorfman, "Leadership and Substitutes for Leadership Among Professional and Nonprofessional Workers", *Journal of Applied Behavioral Science* 22 (1986): 29-46.
30. J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Doreman, S. Kerr, and P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics* (Summer 1990): 21-38.
31. Howell, et al., "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership".
32. P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Behaviors", *Journal of Management* 22, no. 2 (1996): 259-298.
33. Howell, et al., "Substitutes for Leadership".

---

## ЛИЧНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА

---

- 4 ЛИДЕР КАК ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ
- 5 УМ И СЕРДЦЕ ЛИДЕРА
- 6 СМЕЛОСТЬ И МОРАЛЬ ЛИДЕРА
- 7 ЛИДЕР И ГРУППА

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- определить основные личностные качества лидера и понять, как его личность влияет на лидерство и взаимоотношения внутри организации;
- выявить собственные инструментальные и терминальные\* ценности и узнать, как ценности влияют на мышление и поведение;
- дать определение понятию «установка» и объяснить воздействие установок на поведение лидера;
- определять индивидуальные различия, касающиеся когнитивного стиля, и усовершенствовать собственный стиль мышления ради увеличения потенциала лидера;
- указать характеристики харизматического лидера;
- перечислить отличия между трансформационным и транзакционным стилями лидерства.

Том Китон (*Thorn Keeton*), менеджер офшорной буровой вышки, принадлежащей компании *Transocean Sedco Forex*, держит под стеклом у себя на столе двухцветную полоску бумаги. Когда член бригады входит к нему в кабинет, Том первым делом смотрит, какого цвета кружки прикреплены к защитному шлему рабочего. Эти кружки помогают сотрудникам понять личностные характеристики друг друга. *Красный* означает целеустремленность и решительность, *зеленый* — осмотрительность и серьезность, *синий* — чуткость и нелюбовь к изменениям, *желтый* — эмоциональность и разговорчивость. Том Китон — «красно-зеленый» лидер, и, беседуя с «сине-желтым» рабочим, он старается убрать жесткие нотки из голоса, чтобы наладить общение и достичь взаимопонимания.

Система кодовых цветов была введена в компании после осуществления учебной программы, в ходе которой с помощью подробных анкет и тестов определялись характеристики личности сотрудников. Программа была призвана помочь менеджерам улучшить общение с подчиненными, и теперь она охватывает всех (8300) сотрудников *Transocean*, работающих в различных странах мира. Цветные полоски можно уви-

\* Терминальные ценности — убежденность, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться. — *Прим. ред.*

деть не только в офисах, но и на перемышках буровых вышек. Нелегкие условия жизни, агрессивные начальники, нервозность могут создать сложную обстановку на буровых скважинах. Топ-менеджеры и рядовые сотрудники *Transocean* считают, что программа помогает людям достигать взаимопонимания и устранять разногласия. Джими Ноблес (*Jimmy Nobles*), проработавший на буровой вышке 25 лет, признается: «В последнее время многое изменилось. Мы стали более чутко относиться к коллегам». Другой сотрудник, отличающийся сдержанностью и носящий сине-желтый кружок, говорит, что теперь умеет общаться с нервными «красно-зелеными» людьми, потому что знает, чего от них можно ждать.

Сотрудников компании не заставляют носить цветные кружки в обязательном порядке, и некоторые не показывают «свой цвет» коллегам. К ним относится Майкл Талберт (*Michael Talber*), главный исполнительный директор *Transocean*. Свое решение он объясняет следующим образом: «Мне приходится быть хамелеоном: я должен менять черты своей личности, чтобы приспособливаться к людям». Инструктор учебной программы считает, что на самом деле Талберт «зелено-синий», хотя при необходимости и может вести себя как «красный». Именно таким был Талберт во время последнего слияния. «После завершения слияния и адаптации новых сотрудников он вновь стал "зелено-синим", — говорит инструктор.

Нам хорошо известно, что люди значительно различаются между собой. Одни замкнуты и сдержанны, другие общительны, третьи задумчивы и серьезны, четвертые импульсивны. Все эти индивидуальные качества влияют на взаимодействие лидера с подчиненными. Черты личности, установки, ценности определяют то, как люди относятся к заданию, как они решают встающие перед ними проблемы, как общаются с окружающими. Качества личности лидера и его установки, так же как и его способность видеть различия между подчиненными, могут значительно влиять на эффективность лидерства. Во многих современных организациях проводятся личностные и другие психометрические тесты, призванные помочь сотрудникам лучше понять друг друга.

Как было показано в предыдущих главах, лидерство представляет собой одновременно индивидуальный и групповой феномен. В этой главе мы более глубоко рассмотрим индивидуальные различия, от которых может зависеть успех лидера. Здесь рассказывается о качествах личности, установках, ценностях и их влиянии на поведение лидера. Мы также обсудим когнитивные различия, включающие в себя стили мышления, стили принятия решений и концепцию доминанты полушарий головного мозга. В конце главы рассматриваются трансформационный и транзакционный стили лидерства.



## ЛИЧНОСТЬ И ЛИДЕРСТВО

Некоторые люди сохраняют оптимизм и присутствие духа в самых разнообразных ситуациях, тогда как другие постоянно проявляют озлобленность и агрессивность. Чтобы объяснить такое поведение, мы говорим: «сильная личность» или «агрессивная личность». Именно таким образом чаще всего используется термин *личность*. Он означает индивидуальные паттерны поведения, а также то, как человека воспринимают окружающие. Однако этот термин несет в себе и более глубокий смысл. **Личность** — это ряд относительно стабильных поведенческих паттернов, определяемых скрытыми качествами и процессами, являющимися реакцией на стимулы внешней среды, т. е. на воздействие идей, объектов и людей.

### Модель личности

Личность большинства людей может быть представлена в виде системы характеристик. Как было показано в главе 2, некоторые из них влияют на эффективность лидера. За долгие годы ученые выявили тысячи характеристик, сводящиеся к пяти группам и получившие название **пяти основных личностных факторов**, которые показаны на рис. 4.1.<sup>2</sup> Каждый из них включает в себя широкий спектр специфических качеств.

### ЛИЧНОСТЬ

*Ряд относительно стабильных поведенческих паттернов, определяемых скрытыми качествами и процессами, являющимися реакцией на стимулы внешней среды, т. е. на воздействие идей, объектов и людей.*

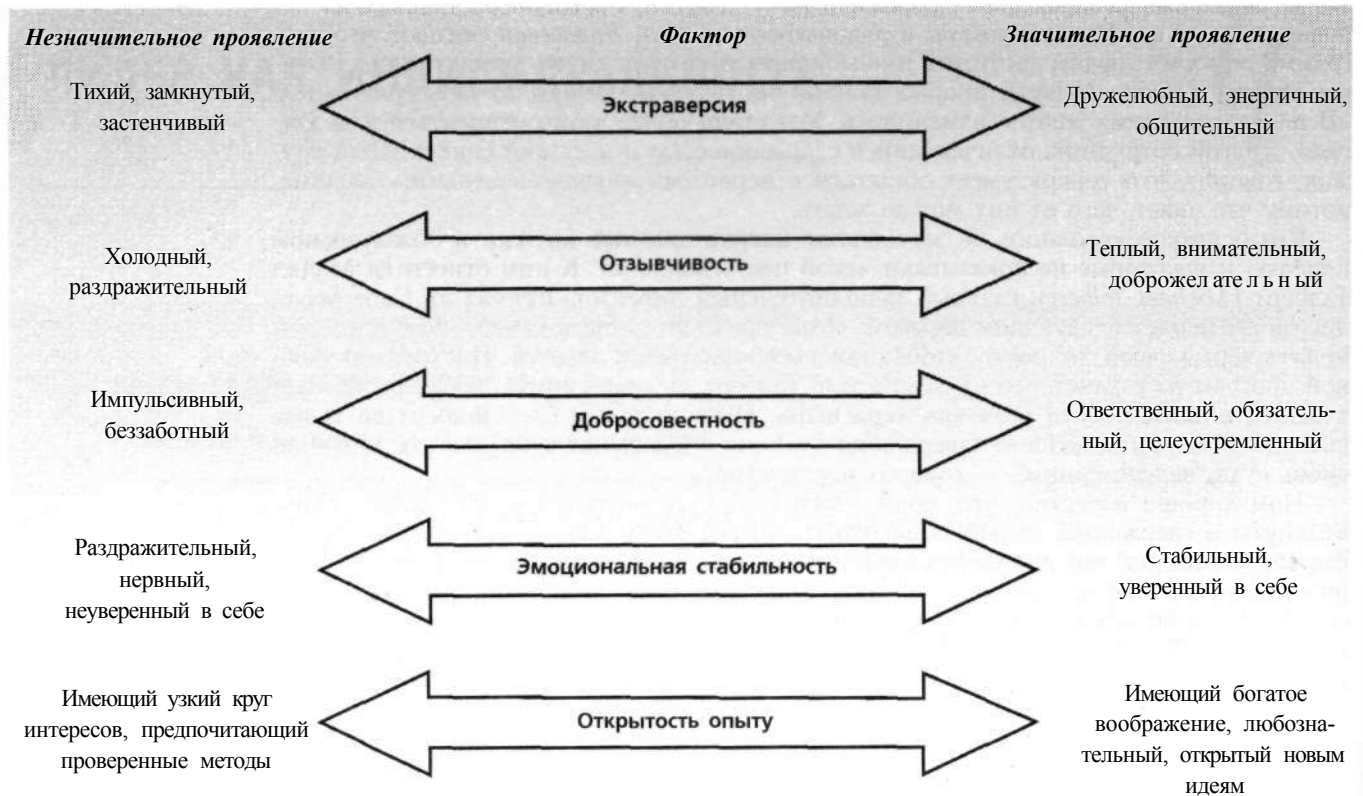


Рис. 4.1

Пять основных личностных факторов

**Пять основных личностных факторов**

Пять основных факторов, описывающих личность: экстраверсия, отзывчивость, добросовестность, эмоциональная стабильность, открытость опыту.

Например, все качества личности, с помощью которых вы описываете учителя, друга или начальника, можно причислить к одному из пяти основных личностных факторов: экстраверсии\*, отзывчивости, добросовестности, эмоциональной стабильности, открытости опыту. Как показывает рис. 4.1, человек может проявлять каждый из этих факторов в незначительной, средней или значительной степени.

Категория экстраверсии охватывает качества, влияющие на поведение в группе. К ним относятся готовность к общению, разговорчивость, коммуникабельность, умение наладить контакты с незнакомыми людьми, а также *стремление к доминированию*. Последняя черта проявляется у тех, кто склонен контролировать окружающих и оказывать на них влияние. Такие люди обычно раскрепощены, уверены в себе, энергичны и стараются получить должностную власть. Им нравится действовать от имени группы и брать на себя общую ответственность. Карлай Флорина (*Carly Fiorina*), главный исполнительный директор *Hewlett-Packard*, в значительной степени проявляет экстраверсию и стремление доминировать. Ей нравится быть в центре внимания, говорить перед большими аудиториями, встречаться с новыми людьми, работающими в зарубежных филиалах *Hewlett-Packard*, использовать власть и оказывать влияние на окружающих. Напротив, Дуг Айвестер (*Doug Ivester*), непродолжительное время занимавший должность главного исполнительного директора *Coca-Cola*, в незначительной степени проявлял доминирование и экстраверсию. Во многих ситуациях он вел

\* Экстраверт — человек, ориентированный преимущественно на внешние стимулы и проявляющий такие характеристики, как смелость и общительность. Интроверт — человек, ориентированный преимущественно на внутренние стимулы и проявляющий такие характеристики, как робость, замкнутость и необщительность. — *Прим. пер.*

себя очень нерешительно. Кроме того, он не стремился оказывать влияние на других людей, предпочитая концентрировать внимание на деталях и стратегиях, а не на взаимоотношениях с окружающими. Иногда Айвестер вел себя властно и своевольно: он принимал практически невыполнимые решения, заставляя других соглашаться с его точкой зрения. По одному из мнений, Айвестер просто не верил, что может повести за собой подчиненных. Несомненно, его неумение оказывать влияние на других людей стало основной причиной его неудачи на посту главного исполнительного директора.<sup>3</sup>

Совершенно очевидно, что и стремление к доминированию, и экстраверсия имеют большое значение для лидера. Однако лидеру вовсе не обязательно проявлять их в высокой степени. Более того, стремление к доминированию и экстраверсия могут стать помехой для лидера, если он не обладает отзывчивостью и эмоциональной стабильностью.

**Отзывчивость** — это способность человека понимать других, проявлять доброжелательность, налаживать сотрудничество, прощать, сочувствовать, доверять, принимать чужую точку зрения. Лидер, в значительной степени проявляющий отзывчивость, выглядит доброжелательным и доступным человеком; неотзывчивый лидер, напротив, кажется окружающим холодным, замкнутым и нечутким. Отзывчивые люди легко заводят знакомства и имеют множество друзей, неотзывчивые же редко устанавливают тесные дружеские отношения.

Тренер бейсбольной команды «San Francisco 49ers» Стив Маруччи (*Steve Mariucci*) — отзывчивый, общительный человек, всегда готовый выслушать своего собеседника. Он может вспылить и накричать на игроков в перерыве, если команда проигрывает, но затем берет себя в руки и спокойно говорит: «Вы отличные парни, и вы должны победить».<sup>4</sup>

Третий личностный фактор, **добросовестность** — это способность человека быть ответственным, обязательным, целеустремленным и настойчивым. Добросовестный человек концентрирует внимание на небольшом числе целей и настойчиво стремится достичь их, в то время как недобросовестный импульсивен и легко отвлекается от главного. Этот личностный фактор более связан с работой, чем с взаимоотношениями. Многие предприниматели демонстрируют высокий уровень добросовестности. Например, Яри Оваскайнен (*Jari Ovaskainen*) продал свою любимую машину «Mercedes 300SE» и нанял высокооплачиваемого консультанта, чтобы воплотить мечту об открытии собственного бизнеса. Яри стал одним из учредителей хельсинкской компании *lobox*. Во многом благодаря трудолюбию и настойчивости Оваскайнена *lobox* является сейчас крупнейшим в Финляндии оператором беспроводной интернет-связи. Высокая добросовестность Яри нашла свое отражение и в рабочей обстановке. В отличие от многих других интернет-компаний, *lobox* не имеет бассейнов, спортивных залов и других развлекательных комплексов для сотрудников. «Мы считаем, что не стоит смешивать работу с отдыхом», — говорит Оваскайнен. Он хочет, чтобы сотрудники направили все свои усилия на превращение *lobox* во «вторую Yahoo».<sup>5</sup>

**Эмоциональная стабильность** — это способность человека адаптироваться к ситуации, сохранять спокойствие и уверенность в себе. Эмоционально стабильный лидер вынослив по отношению к стрессам, спокойно переносит критику и редко совершает ошибки, вызванные особенностями его личности. Напротив, эмоционально нестабильный лидер склонен проявлять тревожность, нервозность и депрессивность. Такие люди, как правило, испытывают некоторую неуверенность в себе и, оказываясь в стрессовой ситуации или подвергаясь критике, теряют контроль над своими эмоциями. С эмоциональной стабильностью связано понятие *эмоционального интеллекта*, которое мы обсудим в следующей главе.

Последний из пяти основных личностных факторов, **открытость опыту**, сочетает в себе такие качества, как широкая сфера интересов, воображение, творческое начало, стремление узнавать новое. Открытые опыту люди проявляют любознательность, им нравится путешествовать, они интересуются искусством, часто ходят в кино, много читают. Люди с малой степенью открытости опыту имеют узкий круг интересов и предпочитают использовать в своей деятельности старые, хорошо проверенные мето-

### Экстраверсия

*Личностный фактор, включающий в себя такие качества, как готовность к общению, коммуникативность, разговорчивость, способность легко налаживать контакты с незнакомыми людьми.*

### Отзывчивость

*Способность человека понимать других, проявлять доброжелательность, налаживать сотрудничество, прощать, сочувствовать, доверять, принимать чужую точку зрения.*

### Добросовестность


*Способность человека быть ответственным, обязательным, целеустремленным и настойчивым.*

### Эмоциональная стабильность

*Способность человека адаптироваться к ситуации, сохранять спокойствие и уверенность в себе.*

### Открытость опыту

Личностный фактор, сочетающий в себе такие качества, как широкая сфера интересов, воображение, творческое начало, стремление узнавать новое.



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, оцените свои основные личностные качества и используйте сильные стороны своей личности при взаимодействии с подчиненными.

ды. Открытость сознания — очень важное качество для лидера, поскольку чаще всего ему приходится иметь дело не со стабильностью, а с непрерывными изменениями. В одном исследовании о крупных лидерах XIX века — Джоне Куинси Адамсе (*John Quincy Adams*)\*, Фредерике Дугласе (*Frederick Douglass*)\*\* и Джейн Аддамс (*Jane Addams*)\*\*\* — было показано, что путешествия в юном возрасте и знакомство с другими культурами стали главными предпосылками формирования навыков и качеств лидера у этих людей.<sup>6</sup> Их сознание было открыто всему новому во многом благодаря путешествиям, приучившим указанных лидеров с юных лет адаптироваться к различным ситуациям.

Несмотря на логичность системы пяти основных личностных факторов, все они с большим трудом поддаются точной оценке. Кроме того, каждый фактор также состоит из ряда качеств, и отдельный человек может иметь одни качества и не иметь других. Например, рассмотрим фактор добросовестности: индивидуум может быть добросовестным и ответственным, но не стремиться к достижениям. К тому же исследование на данную тему проводилось в основном в США, и трудно сказать, насколько эта теория применима в других культурах.

Хотя было бы логично предположить, что пять основных личностных факторов непосредственно связаны с успехом лидера, на эту тему было проведено очень мало исследований. В недавнем обзоре научных работ за последние 70 лет было показано, что четыре из пяти основных личностных факторов существенно влияют на эффективность лидерства.<sup>7</sup> Отзывчивые, добросовестные и эмоционально стабильные экстраверты чаще становятся успешными лидерами. Что же касается открытости опыту, то тут результаты менее очевидны: в некоторых случаях значительная открытость опыту связана с более высокой эффективностью лидера, в других — нет. Однако в проведенном недавно группой психологов исследовании наиболее популярных американских президентов (которых можно также назвать историческими личностями) было показано, что открытость опыту коррелирует с их рейтингом. В этом исследовании отмечается, что президенты Авраам Линкольн (*Abraham Lincoln*)\*\*\*\* и Томас Джефферсон (*Thomas Jefferson*)\*\*\*\*\* были в значительной степени открыты опыту. К другим личностным факторам, связанным с рейтингом президента, относятся экстраверсия и добросовестность с характерными для них качествами: агрессивностью, высоким уровнем притязаний и стремлением к достижениям. Отзывчивость не коррелирует с рейтингом президента, однако способность достигать согласия с окружающими и проявление внимания к ним можно рассматривать как элементы эмоциональной стабильности, которая обнаруживает корреляцию с рейтингом.<sup>8</sup>

Важно отметить, что лишь немногие лидеры в значительной степени проявляют все пять личностных факторов. Высокие показатели по этим параметрам не являются гарантией успеха, и успешный лидер может иметь низкие оценки по данной шкале. Главное значение основных пяти личностных факторов заключается в том, что они помогают человеку понять особенности своей личности, а затем усилить позитивные аспекты и ослабить негативные. Хорошим примером лидера, сумевшего преодолеть собственную эгоцентричность и замкнутость (интроверсию), является Винита Гупта (*Vinita Gupta*).

\* Джон Куинси Адамс (1767-1848) — 6-й президент США, опытный дипломат, был посланником в России (1809-1811). - *Прим. пер.*

\*\* Фредерик Дуглас (1817-1895) — блестящий оратор. Рожденный в рабстве, бежал от хозяина. Заплатил за свою свободу деньгами, заработанными чтением лекций в Англии. — *Прим. пер.*

\*\*\* Джейн Аддамс (1860-1935) — видная участница общественной благотворительной деятельности. Организовала в Чикаго «Попечительский дом» для нищих и лишенных крова людей, ставший первым образцом для подобных заведений, позже распространившихся повсеместно в США. — *Прим. пер.*

\*\*\*\* Авраам Линкольн (1809-1865) — 16-й президент США, один из организаторов Республиканской партии, выступившей против рабства. Был президентом США во время Гражданской войны, убит незадолго до ее окончания. Один из самых высокочтимых деятелей американской истории. Как и Джордж Вашингтон, стал символом американской нации, олицетворяющим ее гражданские идеалы. — *Прим. пер.*

\*\*\*\*\* Томас Джефферсон (1743-1826) — 3-й президент США, автор текста «Декларации независимости». Известен также еще и тем, что осуществил покупку штата Луизиана и основал университет в штате Вирджиния. Вошел в историю как борец за политическую и религиозную свободу. — *Прим. пер.*

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Винита Гупта, *Quick Eagle Networks*

Винита Гупта никогда не тешила себя иллюзиями насчет того, что руководить компанией не составит для нее большого труда. Тем не менее она не подготовилась к этому достаточно хорошо. В 1985 году Гупта основала фирму *Quick Eagle Networks*, которая занималась производством компьютерного оборудования. Через 10 лет она превратила ее в открытое акционерное общество, после чего на два года покинула компанию. После резкого снижения продаж Гупта вернулась в компанию в качестве главного исполнительного директора, чтобы поправить пошатнувшиеся дела. Вскоре продажи и прибыль возросли, но рабочая атмосфера при этом ухудшилась. Сотрудники стали покидать компанию. Вскоре ее годовой оборот уменьшился на 30%. Даже топ-менеджеры предпочли уйти из прибыльной *Quick Eagle* к убыточным конкурентам. Раздумывая о том, что происходит с ее фирмой, Гупта пришла к неприятному для себя выводу: возможно, ее личностные качества стали причиной возникших проблем. Она была необщительной и тихой, вечно погруженной в мысли о работе. Кроме того, Гупта всегда зависела от других менеджеров, исполнявших за нее роль лидера и наставника. Теперь же до нее стали доходить слухи о созданной ее замкнутостью и неприступностью тяжелой атмосфере в компании, где многим сотрудникам было просто неприятно работать. Гупта привыкла концентрировать внимание на деталях бизнеса и вносить необходимые организационные изменения, чтобы достигать высокого качества и хороших показателей продаж и прибыли. Но сейчас ей, наверное, требовалось как-то изменить себя, если она хотела улучшить рабочую атмосферу и сохранить в компании талантливых специалистов.

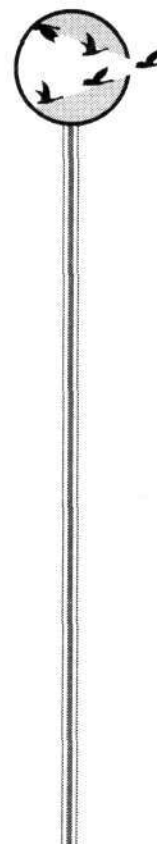
Гупта стала изучать качества собственной личности и работать над тем, чтобы развить эмпатию и улучшить навыки общения. Она стала более участливой по отношению к сотрудникам, более открытой и менее замкнутой. Если раньше Гупта просто не замечала подчиненных и редко отрывалась от дел, чтобы поговорить с коллегами, то теперь она стала обедать вместе со всем коллективом и назначать специальные встречи для знакомства с новыми сотрудниками. И хотя Гупта поняла, что ей никогда не удастся изменить некоторые качества своей личности, в частности развить в себе способность к экстраверсии, она научилась контролировать свои действия, и это значительно улучшило рабочую атмосферу в компании. Сотрудники быстро заметили положительные изменения и перестали бояться выступать на общих собраниях и высказывать свои мнения. В результате всего лишь за год текучесть кадров снизилась на 20%.<sup>9</sup>

В табл. 4.1 дается ряд советов, адресованных как интровертам, так и экстравертам. Эти советы нужны, чтобы помочь людям обоих типов стать эффективными лидерами. Как указывалось выше, ситуационные факторы во многом определяют, какие личностные качества являются наиболее важными. Кроме того, эффективность лидера зависит от уровня интеллекта человека, его знаний, ценностей, установок, стиля решения проблем, при том что перечисленные особенности не включаются в пять основных личностных факторов. В следующих разделах главы мы расскажем о ценностях и установках, а также о некоторых когнитивных различиях между людьми. Теперь же мы подробно рассмотрим два личностных атрибута, имеющих существенное значение для лидеров.

### Качества личности и поведение лидера

Двумя специфическими атрибутами, оказывающими существенное влияние на лидеров и вызывающими интерес исследователей, являются локус контроля и авторитарность.

**Локус контроля.** Некоторые люди уверены, что их собственные действия могут существенно влиять на происходящие с ними события. Иными словами, такие люди убеждены: они — «хозяева своей судьбы». Другие полагают, что их жизнь зависит от удачи, случая, внешних обстоятельств и действий окружающих. Такие люди считают, что не властвуют над своей судьбой. **Локус контроля** определяет, возлагает человек ответственность за свою жизнь на себя или на внешние силы.<sup>10</sup> Люди, полагающие, что именно их действия определяют происходящие с ними события, имеют *внутрен-*





## Повышение эффективности лидера

Советы для экстравертов	Советы для интровертов
<i>Не увлекайтесь самолюбованием.</i> Учитесь общаться с людьми. Внимательно выслушивайте окружающих, когда этого требует ситуация.	<i>Разбейте скорлупу, в которой вы прячетесь.</i> Проснитесь от бесконечной зимней спячки.
<i>Не стремитесь произвести эффект на окружающих.</i> Это рпособно отпугивать людей, в результате чего вы можете пропустить интересные идеи или важные факты.	<i>Старайтесь проявлять дружелюбие и доброжелательность.</i> Высказывайте интерес к внерабочим делам сотрудников. Делитесь своим опытом с окружающими.
<i>Меньше говорите, больше слушайте.</i> Позвольте собеседнику первому высказать свои мысли, иначе вы можете показаться ему высокомерным.	<i>Составьте сценарий.</i> Подумайте о тех темах, которые можно обсудить для заполнения пауз, возникающих во время беседы.
<i>Не спешите соглашаться с чужой точкой зрения.</i> Экстраверты имеют тенденцию сразу же соглашаться с собеседником, чтобы произвести на него хорошее впечатление. Такая поспешность может вам дорого стоить в будущем.	<i>Улыбайтесь.</i> Ваша хмурость и холодность могут быть неправильно поняты. Приветливое выражение лица убеждает окружающих в том, что вы уверены в себе и знаете, как достичь желаемых результатов.

ИСТОЧНИК: Основано на Patricia Wellington, "The Ins and Outs of Personality", *GO* (January 15, 2003): 42, 44.

### Локус контроля

Определяет, возлагает человек ответственность за свою жизнь на себя ИЛИ на внешние силы.

ни локус контроля (это так называемые интерналы); те же, кто считает, что их жизнь определяется влиянием внешних сил, имеют *внешний локус* контроля (это экстерналы).

Исследования, посвященные локусу контроля, позволили обнаружить существование заметных различий в поведении между интерналами и экстерналами." Интерналы, как правило, имеют более сильную внутреннюю мотивацию, лучше контролируют собственное поведение, активнее участвуют в социальной и политической жизни и энергичнее ведут поиск необходимой им информации. Интерналы лучше обрабатывают сложную информацию, лучше решают проблемы и более ориентированы на достижение целей по сравнению с экстерналами. Кроме того, интерналы активнее стремятся оказывать влияние на окружающих и стать лидерами. Экстерналы предпочитают выполнять структурированные, четко определенные задания. Они преуспевают в ситуациях, требующих отзывчивости и конформизма, но менее эффективны, если необходимо проявить инициативу, творческое начало или независимость действий. Поэтому экстерналы чувствуют себя комфортно, работая под чьим-либо руководством, и сами не стремятся стать лидерами.

Многие топ-менеджеры электронно-коммерческих фирм и высокотехнологичных компаний имеют внутреннюю зону контроля. Они постоянно вынуждены сталкиваться с неопределенностью и стремительными изменениями, характерными для интернет-бизнеса; такие руководители верят, что им и их подчиненным удастся нейтрализовать негативное воздействие внешних сил и событий. Примером здесь может служить Джон Чамберс (*John Chambers*), главный исполнительный директор компании *Cisco Systems*. В детстве Чамберс был признан неспособным к обучению, и ему приходилось сносить презрение и насмешки одноклассников, но он всегда верил, что сумеет преодолеть любые трудности. Окончив университет Западной Виргинии, Чамберс убедил не только себя, но и окружающих, что он является хозяином своей судьбы. Под его руководством *Cisco Systems* превратилась в ведущего производителя интернет-оборудования. Несмотря на ослабление экономики и падение биржевого индекса высокотехнологичных компаний, Чамберс уверен, что *Cisco* сумеет преодолеть любые препятствия, стоящие у нее на пути.<sup>12</sup> В целом же лидер с внутренним локусом контроля склонен брать на себя ответственность и принимать выс-

трые решения, чтобы возглавляемая им организация могла идти в ногу со временем и адаптироваться к изменениям внешней среды.

Считаете ли вы себя хозяином своей судьбы, или же вам кажется, что ваша жизнь более зависит от воздействия внешних сил? Чтобы определить свой локус контроля, заполните анкету, помещенную в разделе «Самооценка лидера 4.1».

### Авторитарность

Убеждение, что в организации *должны* существовать вытекающие из уровня властных полномочий и должности различия между людьми, называется **авторитарностью**.<sup>13</sup> Люди, в значительной степени обладающие этой характеристикой, склонны следовать общим правилам, уважать авторитеты и власть и сдерживать выражение личных чувств. От степени авторитарности лидера зависит, как он распоряжается своей властью. Авторитарный лидер не склонен делиться своей властью или передавать властные полномочия подчиненным. Авторитарность характерна для традиционного метода менеджмента, описанного в главе 1. Новая парадигма требует, чтобы лидер был менее авторитарным, хотя и авторитарные лидеры могут добиваться успеха. Лидерам необходимо понимать, что уровень авторитарности подчиненных влияет на восприятие ими власти. Когда лидер и его последователи склонны к авторитарности в разной мере, у первого могут возникнуть серьезные трудности.

Качеством, близким к авторитарности, является *догматизм*, отражающий степень склонности человека воспринимать чужие идеи и взгляды. Догматичный человек имеет «закрытое» сознание и не воспринимает чужих идей. Занимая руководящую позицию, он принимает быстрые решения на основе неполной информации, не считаясь при этом с альтернативными мнениями. Однако эффективные лидеры, как правило, не догматичны; они открыты идеям других людей.

Знание того, как особенности и качества личности влияют на поведение, могут принести лидеру большую пользу. Понимание индивидуальных различий позволяет руководителю адекватно интерпретировать свое поведение и поведение подчиненных. Такие лидеры могут правильно оценить ситуацию и внести необходимые организационные изменения. Например, когда Рида Бреланда (*Reed Breland*) назначили координатором деятельности команд в финансовом сервисном центре *Hewlett-Packard*, ему сразу же бросилось в глаза, что в одной из команд постоянно происходят ссоры. Знания об индивидуальных различиях помогли Бреланду увидеть, что два члена команды психологически несовместимы друг с другом. Спустя два месяца он просто расформировал группу и направил конфликтующих сотрудников в разные команды. Получив новое назначение, они стали прекрасно справляться со своими обязанностями. Бреланд выбрал оптимальное решение, потому что конфликт зашел слишком далеко и негативно влиял на результаты работы команды; разрешить его другим способом было бы трудно.<sup>14</sup>

#### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, стремитесь повышать свою эффективность путем определения локуса контроля и уровня авторитарности в ваших взаимоотношениях с подчиненными. Избегайте проявления авторитарности и догматизма.*

### ЦЕННОСТИ И УСТАНОВКИ

Кроме личностных различий, существуют также различия в установках и ценностях, влияющие на поведение руководителя и подчиненных.

#### Инструментальные и терминальные ценности

**Ценности** — это фундаментальные убеждения, имеющие большое индивидуальное значение, стабильные во времени и влияющие на установки и поведение человека.<sup>15</sup> Ценности являются главной причиной, по которой мы выбираем тот или иной способ действий. Признает это человек или нет, но он постоянно оценивает вещи, людей и идеи, называя их хорошими или плохими, приятными или неприятными, этичными или неэтич-



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 4.1

### Определение локуса контроля

Выразите степень своего согласия или несогласия с приведенными ниже утверждениями, используя следующую оценочную шкалу:

- 1 - полностью не согласен
- 2 - не согласен
- 3 - отчасти не согласен
- 4 - не могу выразить согласие и несогласие
- 5 - отчасти согласен
- 6 - согласен
- 7 - полностью согласен

1. Я получаю желаемое обычно потому, что много работаю ради воплощения своей мечты. 1 2 3 4 5 6 7
2. Составляя планы, я бываю полностью убежден в их реалистичности. 1 2 3 4 5 6 7
3. Я предпочитаю игры, в которых победа зависит от доли везения, тем, что требуют одних только навыков. 1 2 3 4 5 6 7
4. Я могу научиться практически всему, если настрою себя на учебу соответствующим образом. 1 2 3 4 5 6 7
5. Все, что я имею, я приобрел(а) благодаря трудолюбию и своим способностям. 1 2 3 4 5 6 7
6. Я обычно не ставлю перед собой целей, потому что мне тяжело достигать их. 1 2 3 4 5 6 7
7. Конкуренция уничтожает мастерство. 1 2 3 4 5 6 7
8. Люди часто оказываются впереди других только благодаря удаче. 1 2 3 4 5 6 7
9. Сдавая экзамены или участвуя в конкурсах, я всегда сравниваю свои результаты с результатами других людей. 1 2 3 4 5 6 7
10. Нет смысла работать над тем, что слишком сложно для меня. 1 2 3 4 5 6 7

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

При подсчете баллов используйте обратную оценочную шкалу для пунктов 3, 6, 7, 8, 10 (1 - 7, 2 - 6, 3 - 5, 4 - 4, 5 - 3, 6 - 2, 7 - 1). Например, если вы полностью согласны с утверждением 3, вы выставили оценку 1. Измените ее на 7. Измените оценки таким же образом в пунктах 6, 7, 8 и 10.

Количество баллов \_\_\_\_\_

Эта анкета предназначена для самостоятельного определения локуса контроля. Исследователи, предлагавшие заполнить эту анкету студентам колледжей, вывели среднее значение для юношей (51,8 балла) и девушек (52,2 балла) со стандартной погрешностью в 6 баллов для каждой группы. Чем больше баллов вы набрали, тем сильнее вы уверены в собственной ответственности за все, что происходит в вашей жизни; иными словами, высокие значения связаны с внутренним локусом контроля, а низкие - с внешним. Соответственно, чем меньше баллов вы набрали, тем больше вы уверены в зависимости вашей жизни от внешних сил, окружающих людей, случайностей.

*Источник:* адаптировано J. M. Burger, *Personality: Theory and Research* (Belmont, CA: Wadsworth, 1986), 400-401, процитировано в D. Hellreigel, J. W. Slocum, Jr., R. W. Woodman, *Organizational Behavior*, 6th ed. (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1992), 97-100. Оригинальный источник: "Sphere-Specific Measures of Perceived Control" by D. L. Paul, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1253-1265.

ными и т. д.<sup>16</sup> Сильные убеждения человека в какой-либо сфере влияют на его поведение. Например, сотрудник, высоко ценящий честность и прямоту, теряет уважение к лидеру, говорящему неправду (более детально мы рассмотрим вопросы морали и этики в главе 6).

Социолог Милтон Рокич (*Milton Rokeach*) предложил интересную классификацию, составив список из восемнадцати инструментальных и восемнадцати терминальных ценностей, которые можно признать универсальными для различных культур.<sup>17</sup> **Терминальные ценности** (также называемые *предельными*) — это убеждения относительно желательных жизненных целей. Например, некоторые люди более всего ценят в своей жизни безопасность, комфорт и хорошее здоровье. Другие отдают предпочтение обществу признанию, удовольствиям и развлечениям. **Инструментальные ценности** — это убеждения относительно форм поведения, приемлемых для достижения целей. К ним относятся стремление приносить пользу людям, честность или желание произвести впечатление на окружающих.

Хотя у каждого из нас есть инструментальные и терминальные ценности, люди значительно отличаются между собой в том, что касается приоритета ценностей. Отчасти эти различия обусловлены культурой. Например, в США высоко ценится независимость: она поддерживается многими институтами, включая школы, религиозные организации и бизнес. В других культурах независимости придается меньшее значение, но больше ценится стремление быть частью сплоченного общества. Существенное влияние на ценности человека оказывает и его семейное окружение. В этой связи необходимо понимать, что, хотя ценности и не наследуются, а усваиваются, некоторые убеждения формируются в достаточно раннем возрасте. Многие лидеры говорят, что своими способностями вести за собой людей они обязаны прежде всего родителям, повлиявшим на формирование их ценностей.<sup>18</sup> Например, руководитель *Tidal Software* Томас Чарльтон (*Thomas Charlton*) высоко ценит высокий уровень притязаний, целеустремленность и настойчивость. Отец Чарльтона был боксером и постоянно учил сына добиваться самых высоких результатов и никогда не отступать. Томас вспоминает, что в юном возрасте он во время школьных соревнований по футболу сломал руку, но не покинул поля и довел игру до конца.<sup>19</sup> Главный исполнительный директор компании *Bertolli North America* Уильям Монро (*William Monroe*) научился смелости и умению рисковать от своей матери. Когда Уильяму было шесть лет, его отец умер, и мать одна воспитывала двоих детей. «Горе не сломило ее. Она оставила домашнее хозяйство и устроилась работать на текстильную фабрику, — рассказывает Монро. — Мама купила дом, хотя родственники утверждали, что мы не сможем погасить кредит. Она умела принимать рискованные решения, не оглядываясь назад и ни о чем не жалея».<sup>20</sup>

В разделе «Самооценка лидера 4.2» приводится список терминальных и инструментальных ценностей, составленный Милтоном Рокичем. Протестируйте себя и узнайте, каковы ваши ценности и как они влияют на ваши решения и действия. Полученные результаты могут удивить вас.

Наши ценности в основном формируются в юности, но меняться могут в течение жизни. В разделе «Практические навыки лидера» рассказывается о том, как развиваются использующиеся в период кризиса навыки лидера.

Ценности могут влиять на лидера различными способами.<sup>21</sup> Во-первых, они во многом определяют восприятие ситуаций и проблем. Под **восприятием** мы подразумеваем процесс осмысления внешней среды путем отбора, упорядочения и интерпретации информации. Например, амбициозный лидер, стремящийся сделать хорошую карьеру, может воспринимать проблему или ошибку подчиненного как препятствие, мешающее ему добиться успеха, в то время как лидер, высоко ценящий умение прийти на помощь, будет воспринимать аналогичную ситуацию как возможность поддержать сотрудника и развить его профессиональные навыки. Во-вторых, ценности также определяют отношение лидера к окружающим. Руководителю, ценящему лояльность, конформизм и вежливость, будет трудно понять уверенного в себе, независимого, творчески одаренного сотрудника, который неохотно подчиняется приказам. Знание о различиях в ценностях помогут лидеру наладить конструктивное взаимодействие с таким человеком.

### Ценности

*Фундаментальные убеждения, имеющие большое индивидуальное значение, стабильные во времени и влияющие на установки и поведение человека.*

### Терминальные (или предельные) ценности

*Убеждения относительно желательных жизненных целей.*

### Инструментальные ценности

*Убеждения относительно форм поведения, приемлемых для достижения целей.*

### Восприятие

*Процесс осмысления внешней среды путем отбора, упорядочения и интерпретации информации.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 4.2

**Инструментальные и терминальные ценности**

В каждой из колонок выберите пять наиболее значимых для вас ценностей. Оцените их по пятибалльной шкале: 1 – наиболее значимая, 5 – наименее значимая.

**Список инструментальных и терминальных ценностей Милтона Рокича***Терминальные ценности*

Комфортная жизнь  
 Равенство  
 Увлекательная жизнь  
 Безопасность семьи  
 Свобода  
 Здоровье  
 Внутренняя гармония  
 Любовь близких  
 Национальная безопасность  
 Удовольствия  
 Спасение души  
 Самоуважение  
 Реализация своих способностей  
 Общественное признание  
 Настоящая дружба  
 Здравый смысл  
 Мир во всем мире  
 Мир красоты

*Инструментальные ценности*

Высокий уровень притязаний  
 Широкий кругозор  
 Способности  
 Энергичность  
 Чистота  
 Смелость  
 Умение прощать  
 Умение прийти на помощь  
 Честность  
 Воображение  
 Интеллект  
 Логика  
 Способность любить  
 Лояльность  
 Послушание  
 Вежливость  
 Ответственность  
 Самоконтроль

**Подсчет баллов и интерпретация результатов**

*Терминальные ценности*, согласно концепции Рокича, делятся на две категории: личные и социальные. Например, любовь близких – личностная терминальная ценность, а равенство – социальная терминальная ценность. Проанализируйте пять терминальных ценностей, которые вы выбрали, по их приоритету. Что они значат для вас вместе взятые? Определите, относятся ли они в основном к категории личных или социальных ценностей. Сравните полученные результаты с результатами другого человека. Обсудите ваши точки зрения.

*Инструментальные ценности* также делятся на две категории: моральные и интеллектуальные. При достижении целей люди могут нарушать моральные нормы (быть нечестными) или идти против логики. Проанализируйте пять инструментальных ценностей, которые вы выбрали, по их приоритету. Что они значат для вас вместе взятые? Каким образом вы предпочитаете достигать жизненных целей? Сравните полученные результаты с результатами другого человека. Обсудите ваши точки зрения.

**Примечание:** приведенный список является "неполным, и если бы вам предложили другой список, ваши результаты отличались бы от полученных при выполнении этого теста. Это упражнение преследует учебные цели и не претендует на точность оценки ваших терминальных и инструментальных ценностей.

*Источники:* Robert C. Benfari, *Understanding and Changing Your Management Style* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 178-183; and M. Rokeach, *Understanding Human Values* (The Free Press, 1979).

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



### ФОРМИРОВАНИЕ ХАРАКТЕРА

«Когда в критические моменты лидер берет на себя ответственность и делает выбор, его характер уже сформировался. Это становление происходило в более спокойные моменты его жизни благодаря множеству случаев, когда перед ним стоял выбор, вроде бы куда меньший по значимости: поступить по совести или поддаться соблазну, отбросить сомнения и не обращать внимания на ложь, которая "все равно не имеет значения". Наш характер формируется в повседневной жизни, и наши решения, принимаемые в спокойной обстановке, шаг за

шагом создают привычки. Постепенно мы привыкаем строго относиться к себе или прощать себе любой поступок, вести себя дисциплинированно или распушенно, честно или нечестно».

*Источник:* оригинальное эссе, написанное президентом США Рональдом Рейганом (*Ronald Reagan*) для Center for the Study of American Business, Washington University in St. Louis. Цитируется по: Norman R. Augustine, "Seven Fundamentals of Effective Leadership", *CEO Series Issue*, no. 27 (October 1998).

В-третьих, ценности влияют на решения и действия людей. Лидер, ценящий смелость и верность убеждениям, склонен принимать непопулярные решения, если он уверен в их правильности. Ценности обуславливают то, как лидер использует и делегирует власть и как он разрешает конфликты. Лидер, отдающий должное конкуренции и амбициям, будет вести себя не так, как лидер, высоко ставящий сотрудничество и умение прощать. Этические ценности помогают сделать выбор между моральными и аморальными поступками. Ценности, связанные с терминальными целями, определяют действия лидера в рабочей среде.

Для многих современных организаций выяснение корпоративных ценностей становится важнейшей составляющей понимания организационной деятельности. Зачастую корпоративные ценности отражают ценности руководителя компании, как, например, в случае с *Frontier Airlines*.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

Джеффри С. Поттер (*Jeffrey S. Potter*),  
*Frontier Airlines*

*Frontier Airlines*, небольшая авиакомпания, расположенная в Денвере, штат Колорадо, известна своей корпоративной этикой, а также замечательным проявлением заботы о сотрудниках и пассажирах. В то время как крупнейшие национальные авиалинии несут большие потери и снижают уровень своего сервиса, вызывая недовольство пассажиров, мелкие перевозчики, к которым относится и *Frontier*, имеют прекрасные возможности для роста. Компания использует их, снижая расходы и цены и упрощая правила полетов.

Она привлекает пассажиров своим честным отношением к бизнесу. «*Frontier* возвращает почти все деньги, когда пассажиры отказываются от полета в последнюю минуту», — говорит Джеймс Майкл (*James I. Michael*), президент *Alliance Power Inc.*, которая отказалась от услуг *United Airlines* и пользуется услугами *Frontier* для совершения деловых корпоративных поездок. И если большинство авиаперевозчиков удерживают значительную неустойку с пассажиров за возврат купленных билетов, то *Frontier* отказалась от этой практики по настоянию главного исполнительного директора компании Джеффри Поттера. «Считаю, что мы поступили абсолютно правильно», — говорит Поттер.

Некогда он работал мойщиком самолетов и агентом по продаже билетов. Поттер сумел дорасти до руководителя авиакомпании во многом благодаря своим личным качествам. Он всегда внимательно выслушивает сотрудников и пытается понять их нужды. Поттер высоко ценит открытость, честность, справедливость, сотрудничество, и эти принципы стали важнейшей составляющей корпоративной культуры. Главный исполнительный директор доступен для всех сотрудников, включая обслуживающий персонал и представителей профсоюзов. Поттер регулярно отвечает на телефонные звонки диспетчеров и механиков, выслушивает их жалобы и предложения. Он никогда не внедряет изменения, не узнав прежде мнения о них рядовых рабочих. Поттер стремится сохранять дружественную атмосферу между сотрудниками, чтобы они, в свою очередь, проявляли дружелюбие к пассажирам.<sup>22</sup>



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, определите собственные ценности и проверьте, не противоречат ли они ценностям подчиненных. Старайтесь сохранять позитивные установки по отношению к сотрудникам. Ожидайте от работников лучшего, вместо того чтобы выискивать в них недостатки.

### Установка

Позитивная или негативная оценка людей, событий или вещей.

### Я-концепция

Отражает ряд установок человека по отношению к самому себе; содержит элементы самооценки и позитивные или негативные чувства к себе.

### Теория X

Предположение о том, что люди в основном ленивы, не мотивированы на работу и имеют естественную склонность избегать ответственности.

### Теория Y

Предположение о том, что людям не свойственно нежелание работать и что они в основном стремятся делать то, что им интересно.

Следуя примеру Джеффри Поттера, лидеры будут работать более эффективно, если точно определяют собственные ценности и будут учитывать их влияние на свое поведение и деятельность всей организации.

## Как психологические установки влияют на лидера

Ценности помогают выяснить установки лидера по отношению к себе и подчиненным. **Установка** — это позитивная или негативная оценка людей, событий или вещей. По мнению психологов, установки включают в себя три компонента: когнитивный (мысли), аффективный (чувства) и поведенческий.<sup>23</sup> Когнитивный компонент отражает знания человека об объекте, например знание руководителя о качестве работы и способностях подчиненных. Аффективный компонент указывает на чувства, которые человек испытывает по отношению к объекту. Поведенческий компонент определяет действия индивидуума. Например, лидер может избегать сотрудника или отказываться поручать ему как члену группы некоторые задания. Хотя установки изменить легче, чем ценности, как правило, они отражают фундаментальные убеждения человека: влияние его социального окружения и жизненный опыт. Так, у лидера, выводящего на первый план умение прощать и сочувствие, установки и поведение по отношению к подчиненным будут значительно отличаться от установок и поведения лидера, ценящего личные амбиции и способности.

Особое значение имеют установки лидера по отношению к самому себе. **Я-концепция** отражает ряд установок человека по отношению к самому себе; содержит элементы самооценки и позитивные или негативные чувства к себе. Люди с позитивной Я-концепцией имеют высокую самооценку, а с негативной — низкую. Лидеры с позитивной Я-концепцией более эффективны, чем лидеры с негативной; последние имеют низкую самооценку и часто создают рабочую обстановку, ограничивающую рост и развитие персонала.<sup>24</sup> Такие лидеры могут вредить и собственной карьере. В разделе «Книжная полка лидера» рассматривается, как некоторые установки и формы поведения снижают эффективность лидера и ограничивают его карьерный рост.

Характер взаимодействия лидера с подчиненными зависит от его установок по отношению к окружающим.<sup>25</sup> Стиль лидера во многом определяется его общими установками по отношению к человеческой природе: его мыслями и чувствами по поводу мотивации, роста и развития, а также восприятием людей как честных или нечестных. Учитывая свой опыт работы в качестве менеджера и консультанта, психолог Дуглас Мак-Грегор (*Douglas McGregor*) разработал теорию, объясняющую различия стилей лидерства.<sup>26</sup> Мак-Грегор утверждает, что существует два ряда установок по отношению к личности человека. Один ряд установок описывается теорией X, другой — теорией Y.

**Теория X** основывается на предположении о том, что люди в основном ленивы, не мотивированы на работу и имеют естественную склонность избегать ответственности. Таким образом, руководитель, чьи установки описываются теорией X, будет убежден в необходимости контролировать, направлять и запугивать сотрудников, чтобы они работали изо всех сил. В некоторых случаях такой начальник может быть грубым, нечутким и игнорирующим проблемы подчиненных. Теория X относится к лидеру, ориентированному в большей мере на задания и производство, чем на людей. **Теория Y**, напротив, основывается на предположении о том, что людям не свойственно нежелание работать и что в основном они стремятся делать то, что им интересно. Согласно теории Y, при определенных условиях люди стремятся расширить круг своей ответственности и проявляют воображение и творческое начало, чтобы решить корпоративные проблемы. Лидер, чьи установки описываются теорией Y, не будет считать, что для эффективной работы необходимо контролировать и направлять подчиненных. Чаще всего лидеры этого типа в большей мере ориентированы на людей, что не исключает также ориентации на задания и производство. Рассмотрим деятельность Марка Шминка (*Mark Schminck*), занимающего должность производственного менеджера в компании *Dana Corp*. Хотя установки Марка описываются теорией Y, он ориентирован на задания.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Максимальный успех: изменение 12 форм поведения, мешающих поступательному движению. Джеймс Уодруп и Тимоти Батлер (by James Waldroop and Timothy Butler)

Все мы талантливы, но не так эффективны, как могли бы быть. Руководители программы развития карьеры Гарвардской школы бизнеса Джеймс Уодруп и Тимоти Батлер в своей книге «Максимальный успех» определяют 12 форм поведения, мешающих людям в полной мере реализовать свои способности.

**Никто не совершенен**

У каждого человека есть привычки, формы поведения и установки, ограничивающие его эффективность. Определив свою ахиллесову пяту, лидеры могут изменить собственное поведение: повысить эффективность и добиться успеха. Ниже перечисляются «общие» слабости, на которые указывают Уодруп и Батлер.

- *Постоянный дискомфорт.* Авторы называют это чувство «карьерной акрофобией», или боязнью потерпеть неудачу при занятии более высокой должности. Многие люди, чувствуя себя достаточно уверенно на низких ступенях карьерной лестницы, испытывают страх, когда их выдвигают на руководящую должность, потому что не считают себя «достойными» такого назначения. Такие лидеры причиняют вред и себе, и окружающим. Они проявляют нервозность и нерешительность и не оказывают подчиненным необходимой поддержки. Сотрудникам же нужен уверенный в себе лидер, действующий без страха и сомнений.

- *Чрезмерное усердие.* Нет ничего плохого в том, что человек устанавливает перед собой высокие цели и стремится достичь их. К несчастью, некоторые лидеры захо-

дят в этом стремлении слишком далеко. Они перетруждают себя и других, работают без отдыха и не получают удовольствия от работы. В результате такие люди создают стрессовую ситуацию, делая несчастными и себя, и окружающих.

- *Эмоциональная глухота.* Авторы называют эмоционально бесцветного и глухого человека «мистер Спок» по имени персонажа, сыгранного Леонардом Наймоу (Leonard Nimoy) в сериале «Звездный путь». Спок, пришедший с планеты Вулкан, не в состоянии испытывать какие-либо эмоции и понимать чувства других людей. В реальной жизни такой человек вовсе не стремится быть холодным и бессердечным. Он просто не придает значения эмоциям и мотивации. Лидеры подобного типа обычно рациональны и разрешают проблемы без учета сложных человеческих факторов.

**Изменения возможны**

Указанные формы поведения могут оказаться фатальными для лидера. Однако авторы утверждают, что люди способны преодолеть свои слабости и изменить себя. В первой части книги в каждой главе описывается одна из форм нежелательного поведения и даются советы по устранению этой формы. Во второй части книги описываются четыре психологических паттерна, которые в различных комбинациях определяют указанные слабости. Кроме того, приводятся упражнения, помогающие добиться изменений.

Источник: *Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You From Getting Ahead*, by James Waldroop and Timothy Butler, is published by Currency/Doubleday.

**В РОЛИ ЛИДЕРА**

Марк Шминк, *Dana Corp.*

Завод компании *Dana Corp.* в Стоктоне, штат Калифорния, выпускает комплектующие для *Toyota*: этот заказ *Dana Corp.* удалось получить благодаря обещанию снижать цены на 2% каждые два года. Марк Шминк, управляющий заводом, знает, как добиться высокой эффективности производства, при этом повысив зарплаты сотрудникам и увеличив льготы. А рабочие завода знают, что предприятие использует не только их физический труд, но и интеллект. Шминку удалось создать корпоративную «культуру изобретений», в которой высоко ценятся новые идеи и предложения.

Марк Шминк начал с того, что стал приглашать людей без опыта и обучать их всем видам работ на заводе. Ни один из рабочих не имеет постоянной должности, так что каждый все время делает что-то новое и может внести свежее предложение. Прекрасно зная все производство в целом, сотрудники видят возникающие проблемы в общем контексте, а не только с точки зрения узкопрофессиональных интересов. Шминк открыл заводскую библиотеку, чтобы рабочие могли повышать свой образовательный уровень. Он дал всем понять, что интеллектуальный труд ценится на предприятии не меньше физического. Он потребовал, чтобы рабочие вносили по два предложения в месяц. И более 80% этих предложений внедрялись в производство. Рабочие, вдох-





новленные тем, что их идеи не остаются без внимания и находят практическое применение, стали еще активнее искать новые эффективные способы выполнения заданий.

Чтобы усилить мотивацию сотрудников, Шминк откликается на каждое предложение. Прямо в цехе он установил электронное табло, на котором ежеминутно обновляются результаты работы. Каждое значительное достижение отмечается праздничным ланчем или вечеринкой в заводском кафе. Шминк крайне редко вынужден прибегать к принуждению или контролю. Сотрудники, мотивированные интересной работой, сами стремятся к улучшениям; они видят, что их труд ценится, поэтому стремятся вносить как можно больший вклад в общее дело.<sup>27</sup>

Сам Дуглас МакТрегор полагал, что установки, описываемые теорией Y, более реалистичны и конструктивны. Исследования, в которых изучалась связь между установками лидера и его успехом, подтверждают это предположение Мак-Грегора, хотя работ на эту тему проведено пока что немного.<sup>28</sup>



## КОГНИТИВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

### Когнитивный стиль

Способ поиска, обработки, интерпретации и использования информации.

Последний вид различий, который мы здесь рассмотрим, касается когнитивных стилей. **Когнитивный стиль** — это способ поиска, обработки, интерпретации и использования информации. Таким образом, когда мы говорим о когнитивных различиях, то подразумеваем различные методы получения и обработки данных, определения проблем и принятия решений.<sup>29</sup> Когнитивный стиль — это *преобладающие* способы мышления, которые могут изменяться со временем, хотя количество таких способов у каждого человека невелико. Одно из широко признанных когнитивных различий связано с так называемыми левополушарной и правополушарной формами мышления.

### Формы мышления и доминанта полушария

Как всем известно, человеческий мозг разделен на два полушария. Левое полушарие контролирует движения правой половины тела, а правое полушарие — движения левой половины тела. Исследования в области нейропсихологии, проведенные в 1960-1970-е годы, показали, что с левым и правым полушариями мозга связаны различные формы мышления. С левым полушарием ассоциируются аналитическое, логическое мышление и рациональный способ решения проблем. Правое полушарие ассоциируется с творческим и интуитивным мышлением.<sup>30</sup> Простой пример был представлен в недавней передаче канала «JC Penney», показавшего женщину, правое полушарие которой «приказывало» ей пойти и купить модное платье, а левое «призывало» к логике и бережливости. У людей, хорошо владеющих устной и письменной речью (она связана с рациональным мыслительным процессом), активно левое полушарие, а у лиц, предпочитающих интерпретировать информацию с помощью зрительных образов, активно правое полушарие.

Концепцию правополушарного и левополушарного мышления нельзя считать психологически корректной (не все «левополушарные» процессы локализованы в левом полушарии, и наоборот), однако она метафорически представляет два различных способа мышления и принятия решений. Важно помнить, что каждый человек использует оба полушария, но в разной степени.

Позже на основе этих идей была создана **концепция целостного мозга**.<sup>31</sup> Нед Геррманн (*Ned Herrmann*) начал разрабатывать ее в конце 1970-х, когда был менеджером на одном из предприятий *General Electric*. За много лет Геррманн изучил стили мышления нескольких тысяч людей из различных организаций. В рамках данного подхода рассматриваются не только правополушарное и левополушарное мышление, одному из которых отдает предпочтение индивидуум, но и концептуальное и эмпирическое мышление. Таким образом, целостная модель мозга Геррманна состоит из четырех квадрантов, каждый из которых связан с определенным стилем мышления. С психо-

### Концепция целостного мозга

В рамках данного подхода рассматриваются не только правополушарное и левополушарное мышление, одному из которых отдает предпочтение индивидуум, но и концептуальное и эмпирическое мышление; при этом каждый из четырех стилей мышления связывается с соответствующим квадрантом мозга.

логической точки зрения модель не совсем корректна, однако она позволяет понять различия между существующими формами мышления. Некоторые люди используют только один стиль мышления, другие — два, три и даже четыре стиля, связанных с соответствующими квадрантами.

Для идентификации индивидуального стиля мышления используется Инструмент Геррманна по определению доминанты мозга, опробованный на сотнях тысяч людей. В разделе «Самооценка лидера 4.3» помещено упражнение, которое поможет вам выяснить, какой стиль мышления у вас доминирует. Ознакомьтесь с инструкциями, выполните упражнение, а затем прочтите описание каждого из четырех квадрантов мозга. Целостная модель мозга позволяет определить индивидуальные стили мышления, влияющие на коммуникацию, поведение и лидерство.



### САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 4.3

#### Определите ваш стиль мышления

Приводящиеся ниже группы характеристик связаны с четырьмя квадрантами, отождествленными моделью целостного мозга Геррманна. Подумайте о том, как вы анализируете проблемы и принимаете решения. Затем рассмотрите, как вы выполняете рабочие или учебные задания и взаимодействуете с окружающими. Обведите карандашом десять из помещенных ниже терминов, лучше всего описывающих ваш когнитивный стиль. Старайтесь сохранять объективность. Выбранные вами термины должны отражать ваши реальные качества, а не те, которые вы хотели бы иметь. В этом упражнении нет «правильных» или «неправильных» ответов.

A	B	C	D
Аналитический	Организованный	Дружелюбный	Целостный
Основанный на фактах	Планируемый	Восприимчивый	Наделенный воображением
Директивный	Контролируемый	Полный энтузиазма	Интуитивный
Точный	Детализированный	Понимающий	Синтезирующий
Реалистичный	Консервативный	Экспрессивный	Любознательный
Интеллектуальный	Дисциплинированный	Чувственный	Спонтанный
Объективный	Практичный	Доверчивый	Гибкий
Сознательный	Старательный	Чуткий	Открытый
Яркий	Настойчивый	Страстный	Концептуальный
Четкий	Исполнительный	Гуманный	Авантюрный

Термины, расположенные в колонке А, связаны с логическим, аналитическим мышлением (квадрант А); термины в колонке В - с организованным и детализированным мышлением (квадрант В); термины в колонке С - с эмоциональным и чувственным мышлением (квадрант С); термины в колонке D — с интегрирующим и творческим мышлением (квадрант D). Попадают ли выделенные вами термины в одну колонку, или же они распределены более равномерно по четырем колонкам? Если выделенные термины попадают в одну колонку, удивляет ли вас это?

**Квадрант А** связан с логическим мышлением, анализом фактов, работой с цифрами. Человек, у которого доминирует квадрант А, рационален и реалистичен; он мыслит критически и предпочитает иметь дело с цифрами и техническими вопросами. Людям этого типа нравится узнавать, как устроены вещи; они любят использовать логические процедуры. Лидер с доминирующим квадрантом А директивен и авторитарен; он ориентирован на задания, предпочитает иметь дело с точной информацией и конкретными фактами и не придает значения человеческим эмоциям.

#### Квадрант А

*Часть мозга, входящая в его целостную модель; связана с логическим мышлением, анализом фактов и работой с цифрами.*

**Квадрант В**

Часть мозга, входящая в его целостную модель; связана с планированием, упорядочением фактов и тщательным, детализированным рассмотрением ситуаций.

**Квадрант С**

Часть мозга, входящая в его целостную модель; связана с эмоциональным и интуитивным мышлением.

**Квадрант D**

Часть мозга, входящая в его целостную модель; связана с концептуализацией, синтезом и интегрированием фактов и структур.

**Квадрант В** связан с планированием, упорядочением фактов и тщательным, детализированным рассмотрением ситуаций. Человек, у которого доминирует квадрант В, хорошо организован, аккуратен и обязателен. Люди этого типа любят составлять планы, устанавливать процедуры и графики работ. Лидеры с доминирующим квадрантом В обычно консервативны и традиционны. Они предпочитают избегать рисков, стремятся к стабильности и следуют правилам и процедурам, невзирая на обстоятельства.

**Квадрант С** связан с межличностными отношениями и эмоциональным, интуитивным мышлением. Человек, у которого доминирует квадрант С, проявляет чуткость; ему нравится взаимодействовать с окружающими и учить их. Люди этого типа обычно эмоциональны, экспрессивны, отзывчивы. Лидеры с доминирующим квадрантом С дружелюбны, доверчивы и внимательны по отношению к подчиненным. Они уделяют больше внимания чувствам людей, чем заданиям и процедурам. Такие лидеры способствуют обучению и развитию персонала.

**Квадрант D** связан с концептуализацией, синтезом и интегрированием фактов и структур, с видением общей картины, а не отдельных ее деталей. Человек, у которого доминирует квадрант D, импульсивен, имеет творческое воображение; он склонен к спекулятивному мышлению, ему нравится нарушать правила и рисковать. Люди этого типа любознательны, им нравится экспериментировать, они не лишены чувства юмора. Лидеры с доминирующим квадрантом D любят изменения, эксперименты, риски; они, как правило, предоставляют подчиненным значительную свободу действий.

Каждый из указанных стилей мышления может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на лидеров и их подчиненных. Нет стиля, который был бы хуже или лучше других, однако экстремальное проявление любого стиля способно давать негативный эффект. Важно помнить, что даже у человека с одной ярко выраженной доминантой есть предпочтения в каждом из четырех квадрантов.<sup>32</sup> Например, лидер с доминирующим квадрантом А (предпочитающий иметь дело с заданиями, фактами и цифрами) может использовать элементы стилей, связанных с другими квадрантами, что влияет на его эффективность, в частности, он может уделять внимание межличностным отношениям и чутко относиться к подчиненным (элементы квадранта С).

Геррманн был убежден, что люди способны научиться использовать весь мозг, а не только один или два квадранта. Проведенные им исследования показали, что очень немногие индивидуумы имеют баланс между четырьмя квадрантами, однако человек может узнать о своих предпочтениях и начать включаться в деятельность, которая будет развивать другие квадранты. Лидеры, достигающие вершины организационной иерархии, часто имеют сбалансированный мозг. Типичный главный исполнительный директор имеет как минимум два, а часто три и даже четыре сильных предпочтения и, таким образом, располагает широким спектром мыслительных возможностей, из которых может выбирать. Разнообразие стилей мышления имеет особое значение для представителей высшего руководства организации, поскольку лидерам приходится сталкиваться со множеством людей и решать различные сложные проблемы.<sup>33</sup>

Знание различий между стилями мышления помогает лидеру налаживать конструктивные взаимоотношения с подчиненными. Некоторые лидеры действуют так, будто все люди одинаковы, и в этом они ошибаются. Одни сотрудники предпочитают свободу и гибкость, другие — жесткие структуры и порядок. Руководитель *Nissan Design International* Джерри Хершберг (*Jerry Hirshberg*) с большой пользой для себя и окружающих применил на практике знания о когнитивных различиях.

**В РОЛИ ЛИДЕРА**

Джерри Хершберг, *Nissan Design International*

Джерри Хершберг — лидер с доминирующим квадрантом D. Он отдает предпочтение интуитивному мышлению и не приемлет жестких структур и контроля. Некогда он считал, что его подчиненные в этом смысле не отличаются от него. Хершберг хотел, чтобы дизайнеры имели большую свободу действий, были бы творческими людьми, умели рисковать и внедрять инновации. Одна-

ко он с удивлением обнаружил, что некоторым подчиненным необходимы порядок и структурированные задания.

Хершберг предполагал, что сотрудники воспринимают и обрабатывают информацию тем же способом, что и он сам. Он обрушивал на подчиненных огромные объемы информации, ожидая, что они применят интуитивный, творческий стиль мышления. Но некоторые сотрудники постоянно колебались, и это воспринималось Хершбергом как сопротивление инновациям и изменениям. Он не сразу сумел понять, что дизайнерам необходимо время для обработки информации и логического осмысления интуитивных идей своего руководителя. Лишь имея достаточно времени, сотрудники могли разработать планы, которые продвигали проект вперед.

Вскоре Хершберг осознал, что для успеха нужны не только «творческие личности», но и специалисты, умеющие мыслить аналитически. Это заставило Хершберга изменить методы руководства. Он стал приглашать на работу дизайнеров, которые дополняли бы друг друга, разбивая их на «дивергентные пары». Сочетание двух дополняющих друг друга стилей мышления и способов восприятия мира позволило значительно повысить эффективность работы сотрудников. В конечном итоге Хершберг стал смешивать стили, чтобы создать «целостный мозг» компании.<sup>34</sup>

Как показывает этот пример, лидеры могут изменять свои стили мышления и формы поведения, чтобы эффективнее общаться с сотрудниками и помогать им полностью раскрыть свой потенциал. Кроме того, руководители могут приглашать на работу специалистов с различными когнитивными стилями — это поможет в достижении целей.

### Стили решения проблем: Индикатор типов Майерс-Бриггс\*

Другой метод определения когнитивных различий восходит к работам психолога Карла Густава Юнга (*Carl Jung*), полагавшего, что различия в поведении обусловлены предпочтениями того или иного способа сбора и оценки информации, необходимой для анализа проблем и принятия решений.<sup>35</sup> Эти различия позволяет выявить один из самых популярных в США тестов личности, который называется **Индикатор типов Майерс-Бриггс**<sup>36</sup>. Данный тест прошли миллионы людей по всему миру; он позволяет человеку лучше понять себя и окружающих.

В MBTI используются четыре пары атрибутов, которые помогают определить один из шестнадцати различных типов личности.

1. Интроверсия-экстраверсия: указывает на источник ментальной энергии. Экстраверты (E — extroverts) заряжаются энергией в процессе взаимодействия с окружающими, в то время как интроверты (I — introverts) черпают энергию, концентрируясь на собственных мыслях и чувствах.

2. Сенсорика-интуиция: указывает на то, как человек обрабатывает информацию. Люди с сенсорными предпочтениями (S — sensing) собирают и обрабатывают информацию с помощью пяти чувств, тогда как принадлежащие к интуитивному типу (N — intuition) исходят из целостного образа. Например, последние концентрируют больше внимания на структурах, взаимоотношениях и догадках, чем на элементах и деталях.

3. Мышление-чувства: эта пара характеристик определяет, какую роль играют эмоции в принятии человеком решений. Люди с приоритетом в области чувств (F — feeling) руководствуются своими ценностями и понятиями о «правильном» и «неправильном»; кроме того, они учитывают эмоциональную реакцию окружающих на принимаемое ими решение. Люди мыслительного типа (T — thinking) стараются быть объективными и, принимая решения, стремятся их логически обосновывать.

4. Решения-восприятие: указывает на отношение к неоднозначным ситуациям и скорость принятия решения. «Решающие» личности (J — judging) любят точность и определенность. Им нравится определять цели и подводить итоги; они принимают быстрые решения на основе имеющихся данных. Напротив, «воспринимающие» (P — perceiving) склонны к неопределенности и не любят подведения итоговых

#### Индикатор типов Майерс-Бриггс

Тест личности, определяющий индивидуальные различия через предпочтение того или иного способа сбора и оценки информации, необходимой для анализа проблем и принятия решений.

\*Myers-Briggs Type Indicator - MBTI. — Прим. ред.

результатов; в процессе принятия решения они могут несколько раз менять свою точку зрения. Человек этого типа, прежде чем принять решение, обычно собирает и обрабатывает большое количество информации.

Различные комбинации этих характеристик образуют 16 типов личности. Слабые и сильные стороны человека обусловлены теми предпочтениями, которые он отдает интроверсии-экстраверсии, сенсорике-интуиции, мышлению-чувствам, решениям-восприятию. Люди, знающие о своих предпочтениях, могут менять их в процессе обучения и приобретения жизненного опыта.

Лидерам следует помнить, что любое из предпочтений может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на поведение. Так, Джон Берден (*John Bearden*), в настоящее время главный исполнительный директор компании *GMAC Home Services*, сумел определить тип своей личности и развить ее сильные стороны с помощью MBTI.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

## Джон Берден, *GMAC Home Services*

Сделав успешную карьеру в сфере торговли недвижимостью, Джон Берден вернулся в город Нешвилл, штат Теннесси, где родился и вырос. Берден хотел передохнуть и подготовиться к следующему этапу профессиональной деятельности. Однако мысли о будущем постоянно возвращали его в прошлое. «Я был излишне эмоциональным, резким и невнимательным к людям руководителем, - признается Джон. - Мои решения были жесткими, и мне приходилось заставлять подчиненных выполнять их».

Поразмыслив, Берден нанял персонального консультанта, чтобы тот помог ему изменить стиль поведения. Консультант Анна Винсент (*Anne Vincent*) провела тесты MBTI и выяснила тип личности Бердена. Он оказался экстравертным, интуитивным, мыслительным и решающим (ENTJ). Для этого типа характерны динамичность, эмоциональность, уверенность в себе и жесткие решения. Однако люди данного типа могут быть невнимательными и черствыми по отношению к окружающим, а также резкими в своих суждениях. «Это мой портрет!» - воскликнул Джон, когда Анна Винсент представила ему результаты теста. «MBTI помогает человеку адекватно оценить себя и раскрыть свой потенциал», - считает Берден.

После проведения тестов Джон стал работать над изменением своего стиля руководства. Занимая должность главного исполнительного директора *GMAC Home Services* (это один из филиалов *General Motors*, расположенный в Оук Брук, штат Иллинойс), Берден старается уделять больше внимания точным данным и прислушиваться к мнению коллег. «В прошлом я всегда настаивал на своем и часто совершал ошибки, - признается Джон. - Теперь я взвешиваю все "за" и "против", учитываю альтернативные точки зрения и только после этого принимаю решение. Несомненно, все это идет только на пользу общему делу».<sup>37</sup>

В последние годы в исследованиях по вопросам лидерства все чаще и чаще используется тест MBTI.<sup>38</sup> Не существует «идеального лидера», и эффективным руководителем может быть человек, принадлежащий к любому из шестнадцати типов. Как и в случае с целостной моделью мозга, лидеры могут использовать MBTI, чтобы сбалансировать свой стиль и адаптировать его к ситуации. Однако ряд научных работ на эту тему дал весьма интересные результаты. Хотя считается, что экстраверсия является очень важной характеристикой для лидеров, число последних распределяется примерно поровну между экстравертами и интровертами. Что касается сенсорики-интуиции, то «сенсорный» тип преобладает в тех сферах, где требуются точность и быстрота решений (строительство, банковские операции, производство), но в областях, где нужны инновации и долгосрочное планирование, доминирует «интуитивный» тип лидера. «Мыслительный» тип (противопоставленный «чувствующему») преобладает в бизнесе, производстве и науке. Сверх того, люди этого типа часто становятся менеджерами даже в организациях, где традиционно доминирует «чувствующий» тип, например в консультативных центрах. И наконец, один из важнейших выводов исследований гласит, что «решающий» тип личности лидеров встречался чаще всего среди всех изучавшихся субъектов.

Таким образом, согласно этим исследованиям, с успешным лидерством более всего соотнесены два типа личности: «мыслительный» и «решающий». Но это не значит, что люди, принадлежащие к другим типам, не могут быть эффективными лидерами. Для более обоснованных выводов требуется дальнейшее изучение связи между типами МВТИ и лидерством. Более понятна связь между когнитивными стилями и двумя типами лидеров: харизматическим и трансформационным. Хотя и здесь большое значение имеют характеристики последователей и ситуаций.

## ЛИЧНОСТЬ И СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА: РОЛЬ ХАРИЗМЫ

Образ харизматического лидера в течение многих лет представлял особый интерес для научных исследований, посвященных политическим, социальным и религиозным движениям. В последние годы ученые стали изучать влияние харизматического лидерства на организации. Понятие харизмы с трудом поддается определению. В одной из работ она названа «огнем, который питает энергией подчиненных, поддерживает их преданность и стремление добиваться результатов выше запланированных». <sup>39</sup> **Харизматические лидеры** обладают способностью вдохновлять и мотивировать людей так, чтобы те действовали, превосходя свои обычные возможности, невзирая на все препятствия и личные жертвы. Описывая харизматического лидера, один комментатор отмечает: «Он убеждает людей — подчиненных, сотрудников, потребителей, даже топ-менеджеров — работать вместе и делать то, чего они раньше не могли делать. Люди готовы отправиться за ним на край света, пройти босиком по битому стеклу. Он не настаивает, он просто отдает приказания». <sup>10</sup>

Харизматический лидер оказывает сильное эмоциональное воздействие на людей, потому что может затронуть не только их чувства, но и разум. Он может возбужденно говорить, что находится на «передней линии огня», и окружающие воспринимают его как героя, способного преодолеть любые преграды. Харизматический лидер часто появляется в тяжелые для общества или организации времена, потому что в этот момент нужна сильная вдохновляющая личность, способная снять стресс и уменьшить тревогу людей.

Например, Амар Халед (*Amr Khaled*) появился как молодой мусульманский религиозный лидер в Египте в начале XXI века во время очередного ближневосточного кризиса. Его страстные, эмоциональные выступления не оставляли равнодушными людей, желавших жить как добропорядочные мусульмане. На уровне организаций яркий пример подобной ситуации представляет Ллойд Уорд (*Lloyd Ward*), назначенный председателем Национального олимпийского комитета США в то время, когда эту организацию раздирали внутренние распри и она стремительно теряла доверие общественности. Национальный олимпийский комитет поверил Уорду, известному своими способностями объединять и вдохновлять людей. Харизма Уорда помогла преодолеть фракционность и возродить былую славу НОК США. <sup>41</sup>

Если харизма руководителя не противоречит этическим нормам, она способствует повышению продуктивности всей организации. Харизматические лидеры повышают уровень самосознания людей, открывают перед ними новые возможности, так что сотрудники начинают жертвовать личными интересами ради интересов команды, отдела или организации. В разделе «Самооценка лидера 4.4» помещена короткая анкета, которая поможет вам определить, обладаете ли вы задатками харизматического лидера.

Харизматические лидеры вдохновляют людей своей страстью к работе, апеллируя к чувствам и разуму подчиненных. Хотя невозможно «научиться» харизме, существуют некоторые аспекты харизматического лидерства, которые каждый может использовать в своей практике. Во-первых, источником харизмы является дело, которое человек по-настоящему любит. Харизматический лидер привносит свои эмоции в повседневную работу, что наполняет его энергией и энтузиазмом и делает привлекательным для окружающих. Например, майор Тони Бергесс (*Tony Burgess*), служащий в Вест Пойнте, планировал пробыть в армии пять лет, а затем заняться бизнесом и «стать миллионером».

### *Руководство' к действию*

*Чтобы стать настоящим лидером, старайтесь задействовать весь мозг, а не только один из его квадрантов; это позволит вам конструктивно взаимодействовать с различными людьми и решать сложные задачи. Определите свой стиль мышления и займитесь такими видами деятельности, которые помогут вам овладеть другими стилями. По возможности адаптируйте свой стиль мышления к стилю мышления подчиненных.*

### Харизматический лидер

Лидер, обладающий способностью вдохновлять и мотивировать людей так, чтобы те действовали, превосходя свои обычные возможности, невзирая на препятствия и личные жертвы.

«Но затем я вдруг почувствовал, что мне нравится быть лидером», — признается Тони. И для него нет на свете работы лучше, чем командовать рядовыми американской армии. Он так увлекся этим, что даже открыл специальный сайт для военных командиров [CompanyCommand.com](http://CompanyCommand.com) и написал на эту тему книгу.<sup>42</sup>

### Что делает лидера харизматическим?

Понимание характеристик и поведения харизматического лидера способно помочь человеку стать более сильным руководителем. Как показывает ряд исследований, харизматические лидеры наделены особыми качествами. Документально подтверждено их сильное влияние на подчиненных и описаны формы поведения, помогающие им достичь выдающихся результатов.<sup>43</sup> В табл. 4.2 сравниваются отличительные характеристики харизматических и нехаризматических лидеров.<sup>44</sup>

Харизматические лидеры создают атмосферу изменений и идеализированную картину будущего, которое выглядит значительно привлекательней настоящего. Они обладают способностью выразить сложные идеи и так четко сформулировать цели, что буквально всем — от вице-президента до обслуживающего персонала — удается их понять. Харизматические лидеры вдохновляют последователей своей увлеченностью, даже если успех легко достижим. Эта увлеченность сама по себе становится «наградой» для подчиненных.<sup>45</sup> Харизматические лидеры используют оригинальные методы, чтобы изменить существующее положение вещей. Они могут иногда выглядеть чудаками, но этот образ лишь усиливает их привлекательность.

Харизматические лидеры добиваются доверия последователей, когда берут на себя личный риск. Они страстно защищают свою позицию. По свидетельству очевидцев, Мартин Лютер Кинг (*Martin Luther King*), развернувший борьбу за гражданские права, почти каждый день получал смертельные угрозы в свой адрес и адрес своей семьи.<sup>46</sup> Беря на себя риски, лидеры становятся еще более эмоционально привлекательными для последователей. Яркий пример этого представляет собой Майкл Джордан. В зените своей славы он ушел из баскетбола в бейсбол, где ему не удалось добиться столь же впечатляющих успехов. Однако его эмоциональная привлекательность для публики не ослабла. В 1999 году Джордан вновь вернулся в баскетбол, теперь уже в качестве не очень удачливого менеджера команды «Washington Wizards». И все же известные компании, такие как *Gatorade* и *Hanes*, использовали его в рекламе, понимая, что харизма Джордана по-прежнему очень велика. Многие люди симпатизировали Майклу, потому что он казался им добрым человеком.<sup>47</sup>

Другая важнейшая характеристика харизматического лидера заключается в том, что источник его влияния — личная власть как противопоставление должностной власти. Люди уважают харизматического лидера и восхищаются им за его опыт, знания, личные качества, а не за звание и должность. Хотя харизматические лидеры могут занимать высокое положение, они способны преодолевать границы формальной организационной иерархии, потому что их влияние основывается на личных качествах, а не на должностной власти.

### Негативные стороны харизмы

Большинство исследователей отмечают еще одну особенность харизмы: она может иметь как созидательный, так и разрушительный эффект. Такие лидеры, как Уинстон Черчилль, Джон Кеннеди, Мохандас Ганди, без сомнения, обладали очень сильной харизмой. Но то же самое можно сказать и об Адольфе Гитлере, Чарльзе Мэнсоне (*Charles Manson*),\* Иди Амине (*Idi Amin*)\*\*. Далеко не всегда харизма используется во благо группе, организации и обществу. Иногда она может служить самокорыстным интересам, что

\* Чарльз Мэнсон (р. 1934) — организатор и духовный лидер религиозной секты, члены которой в 1969 году с особой жестокостью убили 7 человек в Лос-Анджелесе. — *Прим. пер.*

\*\* Иди Амин (р. 1925) — президент Уганды с 1971 по 1979 год, изгнавший из страны 80 000 человек индусского происхождения. Известен также своей жестокостью по отношению к оппозиционерам. — *Прим. пер.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 4.4

### Обладаете ли вы харизмой?

Эта короткая анкета поможет вам выяснить, есть ли у вас характеристики харизматического лидера. Отметьте ответы, которые лучше всего характеризуют вас.

1. Я чувствую себя наиболее комфортно, когда думаю:
  - a) об общих вопросах;
  - b) о специфических проблемах.
2. Больше всего меня беспокоит:
  - a) конкуренция сегодня;
  - b) будущая конкуренция.
3. Я имею склонность концентрировать внимание:
  - a) на возможностях, которые я упустил;
  - b) на возможностях, которыми я воспользовался.
4. Я предпочитаю:
  - a) поддерживать традиции и методы, которые принесли успех в прошлом;
  - b) предлагать новые, уникальные методы действий.
5. Я обычно спрашиваю:
  - a) «Как мы можем сделать это лучше?»
  - b) «Зачем мы вообще это делаем?»
6. Я считаю, что:
  - a) всегда существует способ снизить риск;
  - b) некоторые риски неоправданно высоки.
7. Я обычно убеждаю людей, используя:
  - a) эмоции;
  - b) логику.
8. Я предпочитаю:
  - a) отстаивать традиционные ценности и способы мышления;
  - b) утверждать новые убеждения и ценности.
9. Я бы предпочел вести общение:
  - a) в письменной форме;
  - b) в устной форме.
10. Эта анкета кажется мне:
  - a) нелепой;
  - b) интересной.

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

С харизматическим лидерством связаны следующие ответы: 1a; 2b; 3a; 4b; 5b; 6a; 7a; 8b; 9b; 10b.

Если вы набрали 7 и более баллов, вы обладаете сильной харизмой и потенциалом харизматического лидера. Если вы набрали 4 балла и менее, вы обладаете слабой харизмой. Как вы считаете, может ли человек усилить свою харизму?

*Источник:* Основано на тесте "Have You Got it?" из Patricia Sellers, "What Exactly Is Charisma?" *Fortune* January 15, 1996, 68~75. Оригинальный тест был разработан при поддержке эксперта по лидерству Джэя Конджера (*Jay Conger*).



Отличительные характеристики харизматических и нехаризматических лидеров

	Нехаризматические лидеры	Харизматические лидеры
Привлекательность	Общие с подчиненными перспективы делают лидеров привлекательными	Общие с подчиненными перспективы и идеализированная концепция будущего делают лидеров привлекательными, превращая их в героев, достойных уважения и подражания
Доверие последователей	Не заинтересованы страстно защищать свои позиции и брать на себя личные риски, чтобы тем самым завоевать доверие последователей	Страстно защищают свои позиции и принимают на себя личные риски, тем самым вызывая доверие последователей
Отношение к существующему положению вещей	Стремятся сохранить существующее положение вещей	Создают атмосферу изменений
Цели в отношении будущего	Ограниченные цели, не противоречащие существующему положению вещей	Идеализированная перспектива, значительно противоречащая существующему положению вещей
Выражение мыслей	Эмоционально слабая формулировка целей и мотивов лидерства	Эмоционально сильное, вдохновляющее описание перспективы и четкая формулировка мотивов лидерства
Конкуренция	Используют доступные методы достижения целей, не нарушающие привычного порядка	Используют оригинальные методы, нарушающие привычный порядок
Поведение	Общепринятое, соответствующее нормам	Оригинальное, противоречащее нормам
Влияние	Обеспечивается должностной властью и правом награждать последователей	Нарушают должностную иерархию; личная власть основывается на собственном опыте, а также на уважении и восхищении последователей

ИСТОЧНИК: Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), 91.

приводит к обману и эксплуатации людей и манипуляции ими. Поскольку основой харизмы являются эмоции, а не логика и разум, она потенциально опасна.<sup>48</sup>

Исследователи связывают негативное и позитивное влияние харизмы с *персонализированными* и *социализированными* лидерами соответственно.<sup>49</sup> Лидеры, заботящиеся только о собственных интересах, могут приносить большой вред окружающим. Персонализированным харизматическим лидерам свойственны самовозвеличивание, антидемократичность и эксплуататорское отношение к людям. Социализированные харизматические лидеры получают власть, а не захватывают ее сами; они демократичны и склонны оказывать поддержку окружающим. Как показывают исследования, персонализированные харизматические лидеры наносят организациям значительный вред, имеющий долгосрочные негативные последствия. Социализированные харизматические лидеры, напротив, улучшают организационную деятельность.<sup>50</sup>



## ТРАНСАКЦИОННОЕ И ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Другой важнейший тип лидерства, основанный в первую очередь на личных качествах человека, — трансформационное лидерство. Последнее оказывает сильное влияние на подчиненных и способно обновлять организации целиком. Для более полного понимания его следует сравнить с транзакционным лидерством.<sup>51</sup>

## Трансакционное лидерство

Основу **трансакционного лидерства** составляет трансакция, или процесс взаимобмена между лидером и группой. Трансакционный лидер учитывает нужды и желания группы и удовлетворяет ее запросы в обмен на достижение специфических целей или несение определенных обязанностей. Таким образом, подчиненные получают вознаграждение за свою работу, а лидер — выгоду от выполнения ими заданий.

Трансакционные лидеры концентрируют внимание на текущей деятельности организации, преуспевая в том, что касается повышения производительности, безличных аспектов работы и традиционных функций менеджмента, таких как планирование и составление бюджета. Лидеры этого типа могут быть достаточно эффективными. Оправдывая ожидания подчиненных, они помогают сотрудникам приобрести уверенность в себе. Кроме того, удовлетворение нужд персонала способствует повышению производительности и улучшению морального климата. Однако трансакционные лидеры склонны следовать общепринятым правилам, поэтому они больше стремятся к стабильности, чем к изменениям. Трансакционные навыки важны для всех руководителей. И все же в условиях стремительных изменений современные организации нуждаются в лидерах, использующих другие методы.

## Трансформационное лидерство

**Трансформационное лидерство** характеризуется способностью к осуществлению значительных изменений. Лидер этого типа привносит изменения в концепцию будущего развития организации, в ее стратегию, культуру, производство и применяемые технологии. Вместо того чтобы анализировать и контролировать специфические трансакции с подчиненными, используя правила, директивы и стимулы, трансформационный лидер концентрирует свое внимание на «нематериальных вопросах»: перспективах, общих ценностях, новых идеях. Он стремится наладить сотрудничество, наполнить смыслом работу подчиненных и вовлечь их в процесс изменений. Трансформационное лидерство основывается на личных ценностях, убеждениях и качествах лидера, а не на взаимобмене между ним и подчиненными. Между трансакционным и трансформационным лидерством существуют следующие различия:<sup>32</sup>

1. *Трансформационное лидерство делает из подчиненных лидеров.* Сотрудникам предоставляется относительная свобода, чтобы они могли самостоятельно контролировать свою деятельность в пределах очерченных границ. Они вовлекаются в процесс решения проблем и учатся новым способам работы, что способствует повышению производительности.
2. *Трансформационное лидерство переводит потребности сотрудников с нижнего физиологического уровня (безопасность, надежность) на более высокий психологический уровень (самооценка, реализация своих способностей).* Очень важно, чтобы потребности нижнего уровня удовлетворялись за счет достойных заработков и хороших условий труда. Тем не менее трансформационный лидер обеспечивает также возможности роста и развития индивидуально для каждого подчиненного. Лидер распределяет задания так, чтобы повысить запросы и возможности сотрудников и соотнести их с корпоративными целями. Он воздействует на подчиненных, вовлекая их в процесс изменений.
3. *Трансформационное лидерство вдохновляет сотрудников на отказ от личных интересов ради интересов группы.* Трансформационные лидеры мотивируют подчиненных перевыполнять свои обычные нормы. Они объясняют сотрудникам значение целей и конечных результатов и убеждают их отказаться от личных сиюминутных интересов ради миссии организации. Подчиненные восхищаются такими лидерами, отождествляют себя с ними и проникаются к ним доверием. Однако трансформационный лидер привлекает подчиненных не только своими личными качествами, но также стремлением к изменениям и самопожертвованием ради высоких целей.

### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте свою харизму: страстно выражайте свою концепцию, жертвуйте личными интересами и апеллируйте более к эмоциям, чем к рассудку людей. Усиливайте харизму, настойчиво занимаясь той деятельностью, которую по-настоящему любите.*

### Трансакционное лидерство

*Трансакция, или процесс взаимобмена между лидером и его последователями.*

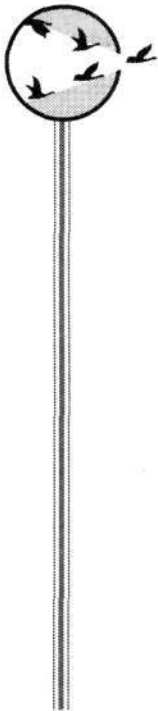
### Трансформационное лидерство

*Лидерство, характеризующееся способностью к осуществлению значительных изменений.*

4. *Трансформационное лидерство позволяет создать картину желательного будущего, ради которого стоит преодолевать все трудности, связанные с изменениями?* - 'Возможно, наиболее важная задача трансформационного лидера — создание картины желательного будущего и увлечение сотрудников идеей о воплощении мечты. Эта картина становится руководством к действию; она обеспечивает также и другие аспекты трансформационного лидерства, которые мы обсуждали выше. Изменения происходят только в том случае, если люди видят перед собой цель и знают направление деятельности организации. Без перспективы невозможны никакие трансформации.

В то время как транзакционные лидеры стремятся к стабильности, трансформационные лидеры инициируют изменения, касающиеся как подчиненных, так и организации в целом. Лидеры могут научиться применять и транзакционные, и трансформационные методы управления. Упражнение, помещенное в разделе «Самооценка лидера 4.5», поможет вам усвоить трансформационные навыки.

Эффективные лидеры обладают и транзакционными, и трансформационными характеристиками. Они не только создают перспективную концепцию будущего и вдохновляют подчиненных, но и налаживают системы контроля и вознаграждения, которые помогают сотрудникам воплотить эту концепцию в жизнь.<sup>54</sup> Яркий пример такого лидера представляет Ричард Ковачевич (*Richard Kovacevich*), занимающий пост главного исполнительного директора компании *Wells Fargo*.



#### В РОЛИ ЛИДЕРА

#### Ричард Ковачевич, *Wells Fargo*

Из-за своего умения наладить структуры и системы, обеспечивающие стабильность и прибыльность банка, Ричард Ковачевич считается одним из лучших банкиров США. Однако он также известен и как трансформационный лидер, который путем нескольких слияний превратил среднюю по размерам *Norwest Corp.* в четвертую в США по величине активов банковскую компанию (после последнего слияния она получила название *Wells Fargo*).

Ковачевич прославился своими радикальными высказываниями, например: «Банковские операции необходимы, а банки - нет». Он вдохновляет подчиненных своей концепцией будущего, намереваясь превратить *Wells Fargo* в национальную сеть офисов (или, как их называют, *магазинов*, торгующих финансовыми инструментами). Компания уверенно идет своим путем. Средний покупатель приобретает в магазинах *Wells Fargo* четыре финансовых продукта: чековые книжки, кредитные карты, домашние кредиты и сертификаты депозитов (притом что в данной индустрии средний покупатель приобретает два продукта). Вследствие этого *Wells Fargo* в три раза превосходит аналогичные компании по показателям прибыли. Более того, Ковачевич планирует довести число продуктов, приобретаемых средним покупателем, до восьми. И поставленная главным исполнителем цель вдохновляет сотрудников.

Ковачевич мотивирует персонал оригинальными слоганами, например: «Разум + сердце = рыночная доля». Кому-то такие изречения могут показаться нелепыми, однако Ковачевича и его подчиненных это не волнует. За слоганами кроется глубокий смысл. Сотрудники вознаграждаются за то, что отдают работе свои ум и сердце. Сам Ковачевич проводит много времени вне стен своего кабинета, встречаясь с членами команды (служащими компании) и клиентами, выслушивая их мнения и пожелания. Он не устает повторять сотрудникам, что именно они являются душой и сердцем *Wells Fargo* и что только их стараниями компания может добиться успеха.<sup>55</sup>

Ковачевич сумел создать одну из крупнейших банковских компаний благодаря сочетанию транзакционного и трансформационного стилей. Он не только поддерживает корпоративные структуры и заботится о повышении эффективности, но и вдохновляет сотрудников «совершить революцию» в банковской индустрии.



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 4.5

### Определение качеств трансформационного лидера

Вспомните ситуацию, когда вы находились в подчинении какого-либо человека (начальника, тренера, учителя, лидера группы). Оцените действия этого человека по пятибалльной шкале, выражая согласие или несогласие с помещенными ниже утверждениями.

1 — полностью не согласен; 2 — отчасти согласен; 3 — согласен; 4 — согласен в значительной степени; 5 — полностью согласен.

*Обычно лидер, у которого я был(а) в подчинении:*

1. Внимательно выслушивал мои мнения.	1	2	3	4	5
2. Был убежден в правоте своих принципов.	1	2	3	4	5
3. Помогал мне развивать мои сильные качества.	1	2	3	4	5
4. Выражал энтузиазм по поводу нашей миссии.	1	2	3	4	5
5. Давал мне советы, помогавшие моему развитию.	1	2	3	4	5
6. Оптимистически говорил о будущем.	1	2	3	4	5
7. Поощрял мое самообучение.	1	2	3	4	5
8. Подчеркивал значимость ценностей и убеждений.	1	2	3	4	5
9. Оценивал мои действия.	1	2	3	4	5
10. Вдохновлял меня своими планами на будущее.	1	2	3	4	5
11. Учил меня тому, как развивать свои способности.	1	2	3	4	5
12. Увлекал окружающих своими мечтами.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Анкета содержит утверждения, касающиеся двух характеристик трансформационного лидерства. Чтобы оценить такое качество, как *воспитание из подчиненного лидера*, суммируйте ваши ответы по пунктам 1, 3, 5, 7, 9, 11. Чтобы оценить такое качество, как *стремление вдохновить подчиненных, чтобы они действовали не только в личных интересах*, суммируйте ваши ответы по пунктам 2, 4, 6, 8, 10, 12.

Количество баллов:

Воспитание из подчиненного лидера \_\_\_\_\_

Стремление вдохновить подчиненных, чтобы они действовали не только в личных интересах \_\_\_\_\_

Количество баллов показывает, насколько силен лидер в том, что касается двух важнейших аспектов трансформационного лидерства. Сумма баллов от 24 и выше является высоким результатом, поскольку не все лидеры владеют трансформационными навыками. Сумма баллов около 18 - средний показатель, менее 12 - низкий. Сравните свои результаты с результатами ваших однокурсников, чтобы лучше оценить трансформационные способности вашего лидера. Как вы можете объяснить полученные результаты?

Это упражнение предназначено прежде всего для вас, а не для вашего лидера. Подумайте о том, сколько бы вы набрали баллов, если бы речь шла о вас. Указанными навыками овладеть не так-то просто. Заполните еще раз все 12 пунктов анкеты, но теперь оценивайте собственные качества. Проанализируйте полученные результаты. Навыки трансформационного лидерства очень важны для руководителей современных, быстро развивающихся организаций.

*Источники:* эти вопросы основаны на B. Bass and V. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed. (Mind Garden, Inc.); and P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly* 1, no. 2 (1990), 107-142.

### РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе рассматривались некоторые индивидуальные различия, влияющие на эффективность лидеров. Люди различаются между собой по многочисленным характеристикам: индивидуальность, ценности, установки, стили мышления и способы принятия решений. Модель пяти основных личностных факторов указывает, в какой мере человек проявляет такие характеристики, как экстраверсия, отзывчивость, добросовестность, эмоциональная стабильность и открытость опыту. Хотя есть данные, что значительное проявление каждой из характеристик сопутствует успешному лидерству, все же те, кто не обладает ими в большой степени, также могут быть успешными лидерами. Двумя важнейшими особенностями, сильно влияющими на поведение лидеров, являются зона контроля и авторитарность.

Ценности - это фундаментальные убеждения, которые влияют на установки и поведение человека. Ценности бывают терминальными (конечными) и инструментальными. Терминальные ценности связаны с желательными жизненными целями, а инструментальные ценности отражают формы поведения, которые позволяют достичь желаемых целей. Ценности влияют на установки человека. Установка - это позитивная или негативная оценка событий, людей или вещей. Два ряда установок лидера по отношению к подчиненным описываются теорией X и теорией Y.

Важным аспектом индивидуальных различий является когнитивный стиль. Модель целостного мозга опи-

сывает индивидуальные предпочтения по отношению к правополушарному или левополушарному мышлению, а также по отношению к концептуальному или эмпирическому мышлению. Эта модель представляет собой метафору, помогающую понять индивидуальные различия между стилями мышления. Человек способен использовать «весь мозг», а не только какой-то один из стилей мышления. Другой инструмент выявления индивидуальных различий — Индикатор типов Майерс-Бриггс, оценивающий четыре пары атрибутов (интроверсия-экстраверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувства, решения-восприятие), с помощью которых определяется 1 из 16 типов личности.

Двумя важнейшими стилями лидерства, оказывающими сильное влияние на поведение руководителей, являются харизматический и трансформационный стили. Харизматический лидер оказывает эмоциональное воздействие на людей, апеллируя к их сердцам и разуму. Он создает атмосферу изменений, представляет идеализированную картину будущего, вселяет в подчиненных надежду и вдохновляет их тем, что берет на себя риски. Харизма способна использоваться не только во благо, но и во вред организациям и обществу. Трансформационные лидеры также создают атмосферу изменений. Они вдохновляют подчиненных не только следовать за ними, но и ставить корпоративные интересы выше личных, а также воплощать в жизнь концепцию развития организации.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Многие считают, что экстраверсия является важным для лидера качеством. Почему интроверсия может быть не менее важна?
2. Почему такая характеристика, как «открытость опыту», свойственна многим великим американским президентам и реже встречается у лидеров в бизнесе? Становится ли она более значимой для последних в наши дни по сравнению с прошлым? Обсудите этот вопрос в группе.
3. С какими из пяти основных личностных факторов можно соотнести locus контроля и авторитарность?
4. Укажите 4-5 терминальных или инструментальных ценностей из раздела «Самооценка лидера 4.2», которые могут стать источником конфликта между лидером и его подчиненными. Поясните свой ответ.
5. Как личные установки лидера по отношению к человеческой природе в целом могут влиять на его стиль? Как могут подкреплять этот стиль установки лидера по отношению к самому себе?
6. Способна ли модель целостного мозга помочь вам стать более эффективным лидером? Обсудите этот вопрос в группе.
7. Каким образом лидер может использовать знания о доминантном полушарии мозга, чтобы улучшить функционирование организации?
8. Почему *мышление* и *склонность к решениям* - два атрибута, оценивающиеся Индикатором типов Майерс-Бриггс, — более всего присущи эффективным лидерам?
9. Каковы главные характеристики харизматического лидера? Почему харизма потенциально опасна?
10. Каковы основные различия между транзакционным и трансформационным лидерами?
11. Какие личностные характеристики, ценности и установки могут быть особенно полезны трансформационному лидеру? Можно ли развить эти качества? Обсудите эти вопросы в группе.

*ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА*

## Прошлое и будущее

Начертите «линию своей жизни» и отметьте на ней периоды, когда у вас было мало опыта, а также периоды приобретения опыта. Вспомните о ключевых решениях и моментах, критических ситуациях, больших разочарованиях — в общем, обо всем том, что сделало вас тем, кто вы есть сейчас. Проведите линию слева направо, отметьте на ней точки важнейших событий и подпишите их одним-двумя словами.

Год рождения \_\_\_\_\_ Сегодняшнее число \_\_\_\_\_

В чем ценность вашего опыта? Как он повлиял на вашу жизнь?

---

---

Теперь окиньте взглядом всю вашу жизнь. Укажите, чего вы хотели бы добиться и какие качества лидера приобрести в ближайшие десятилетия (высокая зарплата, получение должности менеджера среднего звена и т. д.)

Ближайшие 10 лет:

---

Следующие 10 лет:

---

Следующие 10 лет:

---

Следующие 10 лет:

---

Какими навыками и личностными характеристиками нужно обладать, чтобы достичь поставленных целей?

---

Каковы ваша основная жизненная цель или лейтмотив вашей жизни в свете данных выше ответов и начерченной «линии жизни»?

---

---

---

Как бы вы могли представить себе свое будущее?

---

---

---

Как соотносятся ответы, данные вами выше, с результатами, полученными в процессе заполнения анкет, помещенных в этой главе в разделах «Самооценка лидера 4.1-5».

---

---

---

### **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

#### **Международный банк**

Совет директоров крупного международного банка в Нью-Йорке проводил собрание, чтобы определить лучшего из трех претендентов на новую должность. Предполагалось, что победитель возглавит группу топ-менеджеров, занимавшихся выдачей кредитов. Недавно эта группа приняла рискованное решение, выдав крупный кредит латиноамериканскому клиенту. После падения мексиканского песо банк мог понести серьезные потери. Эти события заставили совет директоров принять постановление о приглашении специалиста для контроля работы кредитной группы и исключения повторения подобных ситуаций. Хотя в банке поощрялась самостоятельность сотрудников, высшее руководство считало, что кредитная группа вышла из-под контроля и что ей нужна «твердая рука». Эффективность нового руководителя группы имела для банка очень большое значение, определяла его будущее. После тщательного рассмотрения резюме совет директоров отобрал шесть кандидатов для первого раунда интервью, после чего список претендентов был сокращен до трех человек. Все три кандидата владели знаниями и опытом, необходимыми для этой работы. Перед вторым раундом интервью совет директоров попросил консалтинговую фирму, с которой сотрудничал уже не один год, протестировать кандидатов. Резюме полученных результатов были следующими:

А. М. Имеет относительно слабую Я-концепцию и испытывает страх перед неизвестным. Она интроверт и не любит открыто употреблять власть. А. М. полагает, что люди в основном благородны, добры и склонны к хорошим поступкам. Убеждена, что на поведение человека можно повлиять путем логических доводов. При обнаружении ошибки подчиненного А. М. пытается помочь ему исправить ошибку. Она верит, что все сотрудники могут быть счастливы, удовлетворены своей работой и лояльны по отношению к организации.

Д. Т. Экстраверт с ярко выраженным стремлением к достижениям и власти. Ему нравится экспериментировать, он склонен принимать импульсивные и рискованные решения. Проявляет значительную уверенность в собственных способностях, но с недоверием относится к мотивам и способностям окружающих. Д. Т. полагает, что людям в целом свойственно уклоняться от работы и ответственности. Проявляет недоверие к окружающим, но способен устанавливать близкие доверительные отношения. Д. Т. считает, что подчиненных необходимо принуждать, контролировать и наказывать, чтобы они хорошо выполняли свои обязанности и приносили пользу организации.

Ф. С. Эта кандидатка — также экстраверт, но, несмотря на свое стремление побеждать в конкурентной борьбе, не проявляет сильного желания доминировать. Ф. С. высокосознательна и ориентирована на достижение целей. Готова сделать все необходимое для получения запланированного результата. Имеет позитивные установки по отношению к окружающим, считает, что большинство людей хотят принести максимальную пользу своей организации. Однако Ф. С. с трудом налаживает близкие личные отношения с людьми. Живой и доброжелательный характер позволяет Ф. С. заводить множество поверхностных знакомств, но она избегает эмоций, не доверяя собственным чувствам и чувствам других людей, что не позволяет ей налаживать близкие взаимоотношения с окружающими.

*Источники:* эта история основана на информации из John M. Champion and Francis J. Bridges, *Critical Incidents in Management: Decision and Policy Issues*, 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1989), 55-60; and James Waldroop and Timothy Butler, "Guess What? You're Not Perfect", *Fortune*, (October 16, 2000): 415-420.

## Вопросы

1. Какого кандидата вы бы выбрали в качестве руководителя кредитной группы исходя из представленных интервью? Обсудите и обоснуйте свое решение.
2. От выбора совета директоров зависит будущее банка. Какая дополнительная информация могла бы здесь понадобиться, чтобы принять оптимальное решение?
3. Какую роль в этой ситуации играют личностные тесты? Считаете ли вы, что тесты позволяют выбрать лучшего кандидата на занятие вакантной должности? Обсудите этот вопрос.

## Комитет, зашедший в тупик

Нед Норман (*Wed Norman*) пытался восстановить в своей памяти события, которые привели к сегодняшнему конфликту на утреннем собрании комитета. Казалось, каждый участник собрания противился любому предложению, не совпадавшему с его точкой зрения по поводу разработки и выполнения программы, порученной комитету. Такое упрямство не было нормой для членов группы. Конечно, замечание об «устаревшем методе принятия решений», прозвучавшее на прошлом собрании, подлило масла в огонь, но Нед не мог предположить тогда, что оно спровоцирует настолько жесткий конфликт.

Он вспомнил, как объявил в начале собрания, что компания рассматривает возможности расширения сервисной программы и что поэтому пришло время решить, куда двигаться дальше. Роберт Романи (*Robert Romany*) сразу же выразил свой протест, сказав, что группе едва удалось собрать минимальную информацию о возможностях выполнения программы. Хиллари Томас (*Hillary Thomas*) и Дэвид Хантингтон (*David Huntington*), специалисты по статистике из отделения В, поддержали Романи, ссылаясь на необходимость проведения более глубоких исследований. В ответ послышались резкие возражения Уолтера Уэстона (*Walter Weston*), утверждавшего, что исследования не нужны, поскольку, как показывает опыт предыдущих программ, идея расширения оказывается малоэффективной и актуальна лишь для некоторых локальных офисов. Затем в полемику включилась Сюзан Пилчер (*Susan Pilcher*), которая сказала, что опыт чаще всего оказывается никудышным учителем. Эстафету принял Тодд Тули (*Todd Tooley*), повторивший злополучную фразу об «устаревшем методе принятия решений». Положение усугубил Роберт Романи, который предложил не спешить и опробовать программу на каком-нибудь одном офисе, а не внедрять ее сразу во всей организации, чтобы в случае неудачи не наступить вновь на грабли и не повторить ошибок предыдущих программ.

Когда страсти накалились до предела, Нед воспользовался своей властью председателя комитета. Он прервал бурную и безрезультатную дискуссии и закрыл собрание. Однако в группе сложилась напряженная обстановка. Никто не внял разумным предложениям Неда, пытавшегося погасить конфликт. Тогда он решил побеседовать с директорами отделений, в которых работали члены комитета. Нед обнаружил, что все директора знают о возникшей проблеме и у каждого на этот счет была своя точка зрения:

**Отделение А:** Директор сказал, что не сочувствует людям, пытающимся каждый проект превратить в «великое начинание». Он напомнил, что аналогичная проблема возникла несколько лет назад, когда компания инсталлировала компьютерную программу, призванную подменить менеджеров в принятии решений. Директор заметил, что эта программа работает до сих пор, но он принимает более эффективные решения благодаря своим опыту и знаниям, которых нет ни у одного компьютера. «Когда я был главою комитета, мне удавалось устранять конфликты довольно простым способом, — сказал директор. - Я принимал самостоятельное решение и избавлялся от проблемы. Если вы сообразительный человек, сделайте то же самое. Вы не обязаны заботиться о чувствах всех участников программы».

**Отделение В:** «Я знаю, вы хотите использовать самую точную информацию, чтобы оценить потенциал программы, — сказала директор отделения В. - Я полностью согласна с Хиллари Томас и Дэвидом Хантингтоном. Здесь действительно требуется всестороннее изучение вопроса. Ни одно решение не станет хуже из-за предваряющих его исследований. Я распорядилась, чтобы Хиллари и Дэвид продолжили собирать все необходимые данные. Мое отделение будет финансировать научные разработки, и в этом смысле никто не сможет предъявить вам претензии».



в лишних расходах. Любые затраты оправданы, если они позволяют продемонстрировать ценность подлинного научного подхода».

**Отделение С:** Директор отделения С честно признался, что его не волнует, как принимаются решения. Однако, по его мнению, лучше всего было бы разработать подробный план и шаг за шагом выполнять его, что позволит без согласования с компанией оценить программу до ее расширения.

**Отделение D:** «Я понимаю, что у комитета очень мало времени, — сказал директор отделения D. - Вы просто не можете принять в расчет все точки зрения. Вам нужно синтезировать информацию, выбрать лучшие идеи и принять решение - одно из двух-трех наиболее оптимальных».

*Источник:* Исправленная версия истории W. D. Heier, "Ned Norman, Committee Chairman", в: John E. Ditrach and Robert A. Zawacki, *People and Organizations: Cases in Management and Organizational Behavior* (Plato, TX: Business Publications, Inc., 1981), 9-11.

## Вопросы

1. Исходя из концепции целостного мозга определите, какие стили мышления используют члены комитета. Можно ли, по вашему мнению, синтезировать их в единый стиль? Обсудите этот вопрос.
2. Может ли Нед Норман применить трансформационные методы, чтобы решить проблему и погасить конфликт?
3. Если бы вы были председателем комитета, как бы вы поступили? Обсудите этот вопрос.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Chip Cummis, "Workers Wear Feelings on Their Hard Hats and Show True Colors: On Oil Rings and Assembly Lines, Sensivity Training Pays Off", *The Wall Street Journal*, November 7, 2000, A1.
2. J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology* 41 (1990): 417-440; M. R. Barrick and M. K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* (February 1993): 111-118; and S. Wiggins and A. L. Pincus, "Personality: Structure and Assessment", *Annual Review of Psychology* 43 (1992): 473-504.
3. Quentin Hardy, "All Carly, All the Time", *Forbes* (December 13, 1999): 138-144; and Peter Burrows and Peter Elstrom, "The Boss", *BusinessWeek* (August 2, 1999): 76-84; Betsy Morris and Patricia Sellers, "What Really Happened at Coke?" *Fortune* January III 2000): 114-116; Betsy McKay, Nikhil Deogun, and Joann Lublin, "Ivester Had All Skills of a CEO But One: Ear for Political Nuance", *The Wall Street Journal*, December 17, 1999, A1, A6.
4. Mike Freeman, "A New Breed of Coaches Relates Better to Players", *The New York Times*, Sports section, August 19, 2001, 36.
5. Jeremy Kahn, Iobox profile, in "Euro Entrepreneurs: Why Is This Man Smiling?" *Fortune* July 24, 2000): 183-196.
6. James B. Hunt, "Travel Experience in the Formation of Leadership: John Quincy Adams, Frederick Douglass, and Jane Addams", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 1 (2000): 92-106.
7. R. T. Hogan, G. J. Curphy, and J. Hogan, "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality", *American Psychologist* 49, no. 6 (1994): 493-504.
8. R. E. Schmid, "Psychologists Rate What Helps Make a President Great", *Johnson City Press*, August 6, 2000, 10; and "Personality and the Presidency" segment on NBC News with John Siegenthaler, Jr., August 5, 2000.
9. Julia Lawlor, "Personality 2.0", *Red Herring* (April 1, 2001): 98-103.
10. P. E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function Employee's Locus of Control", *Psychological Bulletin*, (May 1982): 482-497; and H. M. Lefcourt, "Durability and Impact of the Locus of Control Construct", *Psychological Bulletin*, (1992), 112, 411-414.

11. Ibid.; and J. B. Miner, *Industrial-Organizational Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1992): 151.
12. Andy Serwer, "There's Something about Cisco", *Fortune* (May 15, 2000): 114-138; Stephanie N. Mehta, "Cisco Fractures Its Own Fairy Tale", *Fortune*, (May 14, 2001): 104-112.
13. T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, *The Authoritarian Personality* (New York: Harper & Row, 1950).
14. Susan Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", *Fortune* (February 20, 1995): 93-100.
15. E. C. Ravlin and B. M. Meglino, "Effects of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Value Measures", *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 666-673.
16. Robert C. Benfari, *Understanding and Changing Your Management Style* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 172.
17. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973); and M. Rokeach, *Understanding Human Values* (New York: The Free Press, 1979).
18. Carol Hymowitz, "For Many Executives, Leadership Lessons Started with Mom" (In the Lead column), *The Wall Street Journal*, May 16, 2000, B1.
19. Susan Hansen, "Strings Like a Bee", *Inc.* (November 2002): 56-64.
20. Hymowitz, "For Many Executives, Leadership Lessons Started with Mom".
21. Основано на: G. W. England and R. Lee, "The Relationship between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India, and Australia", *Journal of Applied Psychology* 59 (1974): 411-419.
22. Alex Markels, "Frontier, Seeing a Chance in Denver, Elbows In", *The New York Times* September 29, 2002, Business Section 4.
23. S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1984): 1191-1205; and J. M. Olson and M. P. Zanna, "Attitudes and Attitude Change", *Annual Review of Psychology* 44 (1993): 117-154.
24. Parker J. Palmer, *Leading from Within: Reflections on Spirituality and Leadership* (Indianapolis: Indiana Office for Campus Ministries, 1990); and Diane Chapman Walsh, "Cultivating Inner Sources for Leadership", in *The Organization of the Future*, Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 1997): 295-302.
25. Основано на: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999): 182-184.
26. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
27. Thomas J. Petzinger, Jr., "A Plant Manager Keeps Reinventing His Production Line" (The Front Lines column), *The Wall Street Journal*, September 19, 1997, B1.
28. J. Hall and S. M. Donnell, "Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory", *Human Relations* 32 (1979): 77-101.
29. Dorothy Leonard and Susaan Straus, "Putting Your Company's Whole Brain to Work", *Harvard Business Review* (July-August 1997): 111-121.
30. Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review* (July-August 1976): 49-57; Richard Restak, "The Hemispheres of the Brain Have Minds of Their Own", *The New York Times*, January 25, 1976; and Robert Ornstein, *The Psychology of Consciousness* (San Francisco: W. H. Freeman, 1975).
31. Дискуссия основана на: Ned Herrmann, *The Whole Brain Business Book* (New York: McGraw-Hill, 1996).
32. Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, 103.
33. Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, 179.
34. Leonard and Straus, "Putting Your Company's Whole Brain to Work"; and Katherine Mieszkowski, "Opposites Attract", *Fast Company* (December-January 1998): 42, 44.
35. Carl Jung, *Psychological Types* (London: Routledge and Kegan Paul, 1923),
36. Otto Kroeger and Janet M. Thuesen, *Type Talk* (New York: Delacorte Press, 1988); Kroeger and Thuesen, *Type Talk at Work* (New York: Dell, 1992); "Conference Proceedings", The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference, January 12-14, 1994; and S. K. Hirsch, *MBTI Team Member's Guide* (Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1992).
37. Coeli Carr, "Redesigning the Management Psyche", *The New York Times*, May 26, 2002, Business Section, 14.
38. Основано на Mary H. McCauley, "Research on the MBTI and Leadership: Taking the Critical First Step", Keynote Address, The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference, January 12-14, 1994.
39. Katherine J. Klein and Robert J. House, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis", *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 183-198.
40. Patricia Sellers, "What Exactly Is Charisma?" *Fortune*, January 15, 1996, 68-75.

41. Gretel C. Kovach, "Moderate Muslim Voice Falls Silent: Charismatic Young Leader Leaves Egypt As His Popular Sermons Come Under Government Scrutiny", *The Christian Science Monitor*, November 26, 2002, 6; Selena Roberts, "U.S.O.C. Elects Former Maytag Chairman as Chief", *The New York Times*, October 21, 2001, D7.
42. Keith H. Hammonds, "You Can't Lead Without Making Sacrifices", *Fast Company*, (June 2001): 106-116.
43. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988); Robert J. House and Jane M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3, no. 2 (1992): 81-108; Klein and House, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis"; and Harold B. Jones, "Magic, Meaning, and Leadership: Weber's Model and the Empirical Literature", *Human Relations* 54, no. 6 (June 2001): 753-771.
44. Следующая дискуссия основана в первую очередь на: Conger et al., *Charismatic Leadership*.
45. Boas Shamir, Michael B. Arthur, and Robert J. House, "The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, A Case Study, and Implications for Future Research", *Leadership Quarterly* 5, no. 1 (1994): 25-42.
46. Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998), 169.
47. Sellers, "What Exactly Is Charisma?"
48. Rakesh Khurana, "The Curse of the Superstar CEO", *Harvard Business Review*, (September 2002): 60-66; Joseph A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *T & D*, 57, no. 3 (March 2003): 46; and Janice M. Beyer, "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations", *The Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 307-330.
49. Robert J. House and Jane M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3, no. 2 (1992): 81-108; and Jennifer O'Connor, Michael D. Mumford, Timothy C Clifton, Theodore L. Gessner, and Mry Shane Connelly "Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study", *Leadership Quarterly* 6, no. 4 (1995): 529-555.
50. O'Connor et al., "Charismatic Leaders and Destructiveness".
51. Термины «транзакционное» и «трансформационное лидерство» взяты из: James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); and Bernard M. Bass, "Leadership Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* 13 (Winter 1985): 26-40.
52. Основано на: Bernard M. Bass, "Theory of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly* 6, no. 4 (Winter 1995): 463-478, and "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision", *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (Winter 1990): 19-31; Francis J. Yammarino, William D. Spangler, and Bernard M. Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation", *Leadership Quarterly* 4, no. 1 (Spring 1993): 81-102; and B. M. Bass, "Current Developments in Transformational Leadership", *The Psychologist-Manager Journal* 3, no. 1 (1999): 5-21.
53. Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, *The Transformational Leader* (New York: John Wiley & Sons, 1986), 265-266.
54. Manfred F R. Kets De Vries, "Charisma in Action: The Transformational Abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik", *Organizational Dynamics* (Winter 1998): 7-21.
55. Bethany McLean, "Is This Guy the Best Banker in America?" *Fortune* (July 6, 1998): 126-128; and John R. Enger, "Cross-Sell Campaign", *Banking Strategies* 11, no. 6 (November-December 2001): 34; Jacqueline S. Gold, "Bank to the Future", *Institutional Investor* 35, no. 9 (September 2001): 54-63.

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- увидеть, как ментальная модель определяет ваше поведение и ваши взаимоотношения с окружающими;
- приобрести навыки независимого мышления, критически оценивая и контролируя ход своих мыслей;
- избавиться от категоричных форм мышления и открыть свое сознание новым идеям и разнообразным перспективам;
- применять усвоенные системы мышления в учебе или в работе;
- использовать эмоциональный интеллект, включающий в себя самосознание, управление эмоциями, внутреннюю мотивацию, умение поставить себя на место другого человека и навыки налаживания взаимоотношений с окружающими;
- распознать различия между мотивациями, основанными на страхе и на любви.

Тихоокеанский подводный флот США переживал серьезный кризис персонала, когда его командующим был назначен контр-адмирал Альберт Конезны (*Albert Konetzni*). Несмотря на повышение зарплат, мало кто хотел идти служить во флот, а матросы старались уволиться как можно быстрее. Поддерживать необходимую численность экипажей на кораблях и подлодках становилось все труднее и труднее. Командование флота считало, что виной всему недостаток финансирования и несовершенные стратегии набора личного состава, но Конезны видел проблему гораздо глубже. Поведение и психологические установки высших офицеров способствовали формированию неблагоприятной атмосферы, заставлявшей моряков писать рапорты об увольнении.

Контр-адмирал решил применить новый подход. Он понял: чтобы сохранить целостность экипажей, морякам необходимо предоставлять время для личной жизни в течение полугодичного периода ожидания между походами. По старой традиции, командование заставляло матросов много работать в порту, в том числе в выходные дни и ночью. Вступив в должность, Конезны распорядился, чтобы члены команд работали в порту только с 8 утра до 4 часов дня. Он выделил \$500 000 из отпущенного ему

бюджета, чтобы нанять гражданских лиц для покраски и приведения в порядок судов. Кроме того, было потрачено \$12 000 на замену ручной погрузки автоматической. Контр-адмирал обнаружил, что на многих подлодках, в том числе и показывавших высокие результаты боевой выучки, офицеры плохо обращались с матросами. Как следствие, матросы покидали флот после первого же похода.

Конежны осуществил и другие изменения, хотя некоторые из них и показались членам командования флота неоправданными. Однако, несмотря на критику, внимательное отношение к потребностям и чувствам подчиненных дало свои положительные результаты. Через два года процент моряков, отправлявшихся во второй поход, удвоился. Улучшение морального климата позволило повысить боеспособность Тихоокеанского подводного флота. По признанию главного капеллана флота Дика Пусатери (*Dick Pusateri*), контр-адмирал доказал высшим офицерам, что «забота о подчиненных имеет большое значение в морском деле».<sup>1</sup>

Поставив во главу угла интересы подчиненных и хорошие отношения с ними, контр-адмирал создал новую модель Тихоокеанского подводного флота США. Лидеры организаций различных стран мира все чаще и чаще говорят о взаимоотношениях, основанных на доверии, заботе и уважении. Об этом также не устает напоминать в течение многих лет и Питер Друкер (*Peter Drucker*), один из популярнейших среди менеджеров авторов. Когда Уэйна Коллоуэя (*Wayne Calloway*), занимавшего в тот момент пост главного исполнительного директора *PepsiCo*, спросили, в чем секрет успеха его компании, он ответил: «Три "Л" — люди, люди и люди».<sup>2</sup> Преподаватели центра подготовки армейских офицеров в Вест Пойнте учат кадетов, что великие командиры искренне заботятся о солдатах и никогда не просят их делать то, чего не хотят делать сами.<sup>3</sup> Многие лидеры считают хорошие отношения с сотрудниками, потребителями, поставщиками, конкурентами не менее важными, чем формальные правила, контракты, планы и даже прибыли. В эпоху неопределенности лидеры концентрируют внимание на личных взаимоотношениях ради объединения людей.

Однако традиционным менеджерам, не приемлющим проявления эмоций в деловой среде, довольно трудно построить личные взаимоотношения с сотрудниками выше формальных правил и процедур. И все же дальновидные лидеры осознают: человеческие эмоции — это наиболее мощная сила в организации и уважение к подчиненным только улучшает результаты корпоративной деятельности. Человека нельзя лишить эмоций, и именно апеллируя к эмоциям сотрудников, лидеры укрепляют их лояльность и утверждают общие ценности корпоративной культуры.

В этой и следующей главах рассказывается, как лидер может в полной мере раскрыть свои интеллектуальные и духовные способности. Сначала мы дадим определение понятию «потенциал лидера». Затем поговорим о том, как способность контролировать свои мысли и чувства помогает лидеру улучшить собственное поведение, усилить влияние на окружающих и повысить свою эффективность. Мы также рассмотрим концепции восприятия и ментальные модели и оценим значение независимости, открытости и системности мышления. Затем мы подробно обсудим человеческие эмоции, концепцию эмоционального интеллекта и различия между взаимоотношениями, основанными на страхе и на любви. В следующей главе будет рассказываться о таких качествах лидера, как мораль и смелость.

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, увеличивайте свой потенциал через участие в деятельности, развивающей вашу личность в целом, и используйте приобретенный опыт в своей работе.*



## **ПОТЕНЦИАЛ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА**

Традиционно считается, что эффективный лидер, как и хороший менеджер, должен быть компетентным, т. е. владеть рядом навыков, и для достижения успеха необходимо лишь приобрести эти навыки и применить их на практике. Однако, как показывает опыт, не меньшее значение здесь имеют и нематериальные субстанции: мысли, убеждения и чувства. Тот, кто не понаслышке знаком с миром спорта, знает, насколько зависят результаты выступлений от эмоционального состояния человека. Часто капитанами ко-

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Новое и старое поколение: как эпоха, ценности и критические моменты жизни формируют лидеров. **Уоррен Г. Беннис** и **Роберт Дж. Томас** (by Warren G. Bennis and Robert J. Thomas)

Преподаватель школы бизнеса Уоррен Г. Беннис и консультант Роберт Дж. Томас, авторы книги «Новое и старое поколение: как эпоха, ценности и критические моменты жизни формируют лидеров», попытались выяснить, как эпоха влияет на ценности и успех лидеров. Они провели опрос 43 успешных лидеров, разбив их на две категории: новое поколение (лица в возрасте от 21 года до 34 лет) и старое поколение (лица в возрасте 70-80 лет).

Самое интересное, что удалось обнаружить исследователям, не было связано с различиями поколений: успешные лидеры обеих групп имели общие характеристики! Каждый из них пережил в своей жизни по крайней мере одно важное событие, изменившее его судьбу и заставившее проявить качества лидера. Эти события (которые авторы называют решающими) становились для лидеров испытанием их способностей и заставляли сделать переоценку собственных ценностей и личных характеристик.

#### Четыре качества лидера

Представители обоих поколений обладали определенными качествами, помогавшими им добиться успеха.

- *Способность к адаптации.* Этот фактор был самым главным. Во всех случаях лидер мог адекватно реагировать на изменения, делать верные выводы и развивать свои сильные стороны.

- *Способность объединить людей и придать их деятельности общий смысл.* Эффективные лидеры объеди-

няли людей, вдохновляли их, рассказывая им о своих планах и надеждах, и направляли их деятельность на воплощение перспективной концепции. Уэнди Копп (*Wendy Kopp*), основатель *Teach for America*, говорит по этому поводу: «Суть лидерства в том, чтобы мобилизовать людей на великие свершения».

- *Характер и своеобразный стиль.* «Настоящий лидер всегда проявляет характер, - пишут авторы. - Люди идут лишь за лидером, обладающим даром убеждения, чувством справедливости и страстным желанием сделать что-то хорошее». Все эти качества ярко выражались в поступках лидеров.

- *Целостность природы и преданность идеалам.* Как утверждают авторы, целостность природы лидера складывается из трех правильно сбалансированных элементов: амбиций (сильного желания достичь намеченных целей), компетентности (свободного владения определенными навыками) и моральных норм (нерушимых моральных ценностей, позволяющих человеку взять на себя роль лидера и отличить «правильное» от «неправильного»). Чрезмерные амбиции и отсутствие моральных ориентиров дают деструктивный эффект.

#### Общий путь к успеху

Как отмечают авторы, между поколениями существуют заметные различия. Они касаются одежды, музыкальных предпочтений, мировоззрения и т. д. И все же, несмотря на эти различия, главные качества успешных лидеров передаются из поколения в поколение.

*Источник: Geeks and Geezers, by Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, is published by Harvard Business School Press.*

манд становятся не самые искусные спортсмены, а те, кто вкладывает все сердце в игру и эмоционально зажигает партнеров.

В современных организациях, как и в мире спорта, профессиональная компетентность имеет большое значение, но ее не всегда хватает для общего успеха. Хотя лидеры должны уделять внимание производственным вопросам (планам, структуре, финансам, расходам, прибыли и т. д.), им также необходимо принимать в расчет человеческий фактор, особенно в условиях неопределенности, быстрых изменений и сокращения персонала. Главная задача здесь заключается в определении цели и наполнении смыслом работы людей: надо дать им почувствовать их значимость; необходимо также проявлять уважение к сотрудникам, мотивировать их и поддерживать хороший моральный климат в коллективе.

В этой главе мы будем говорить не столько о компетентности лидера, сколько о его человеческом потенциале, о его разуме и сердце. Компетентность ограничена и поддается количественной оценке; потенциал же не ограничен. Он определяет очень важные для руководителя возможности развития и роста<sup>4</sup> (о чем рассказывается в разделе «Книжная полка лидера»). **Потенциал** — это способность каждого человека регулярно улучшать результаты текущей деятельности. Принятый 25 лет назад девиз

#### Потенциал

*Способность каждого человека регулярно улучшать результаты текущей деятельности.*

офицеров американской армии «Быть, знать, делать» ставит на первое место «быть». Это значит, что главную роль играют человеческие качества лидера — его характер, ценности, сила духа, этические нормы.

Увеличение потенциала не ограничивается рамками развития навыков организации, планирования и контроля деятельности других людей. Увеличение потенциала нельзя свести также к улучшению характеристик и освоению новых стилей поведения, которые мы обсуждали в предыдущих главах, потому что понятие потенциала охватывает личность в целом, включая ее интеллектуальные, эмоциональные и духовные способности. Во многих научных работах подчеркивается, что быть целостной личностью — значит сохранять баланс между разумом, сердцем, духом и телом.<sup>5</sup> Потенциал возможно развить. Подобно тому, как мы способны развить физическую выносливость путем регулярных упражнений, мы можем развить интеллектуальный и духовный потенциал в процессе повседневной практики. Рассказывая об интеллектуальном и духовном потенциале лидера, мы будем упоминать стили мышления и принятия решений, которые обсуждали в предыдущей главе.

### Ментальные модели

Концепции человека относительно специфических систем, существующих в мире, и своего ожидаемого поведения.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, составьте ясное представление о своих ментальных моделях и о том, как они влияют на ваше мышление и поведение. Не попадитесь в ловушку узких предубеждений и ошибок восприятия. Относитесь к своим предположениям как к временным идеям и расширяйте свой кругозор.



## МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Ментальную модель можно назвать внутренней картиной мира, которая определяет действия лидера и его взаимоотношения с окружающими. **Ментальные модели** — это концепции человека относительно специфических систем, существующих в мире, и своего ожидаемого поведения." Система представляет собой целостный ряд взаимодействующих элементов, выдающий специфический результат. К системе можно отнести организацию, футбольную команду, женское добровольное общество, супружескую пару, приемную комиссию университета, отдел выплат страховой компании. Ментальные модели определяют, как лидер интерпретирует свой опыт и реагирует на людей и ситуации. Например, согласно одной ментальной модели, эффективность команды обеспечивается равноправием, общностью интересов и ответственностью ее участников.<sup>7</sup> Лидер, имеющий такую ментальную модель, будет передавать властные полномочия и право принятия самостоятельных решений подчиненным, что укрепит сплоченность команды и взаимное доверие ее членов. Лидер с ментальной моделью, согласно которой каждый член группы должен строго контролироваться и не может принимать самостоятельные решения, вряд ли сумеет наладить эффективную командную работу. В табл. 5.1 показана ментальная модель Линн Мерсер (*Lynn Mercer*) — руководителя фабрики *Lucent Technologies* из Маунт Олив, штат Нью-Джерси. Мерсер заменила традиционный сборочный конвейер системой, основанной на командной работе, передаче властных полномочий и обмене информацией.<sup>8</sup> (Более подробно деятельность Линн Мерсер будет описана в главе 15.)

Лидерам следует знать, как ментальные модели (их собственные и других людей) влияют на мышление и могут затемнять сознание и снижать эффективность. В условиях стремительных изменений современного мира главный фактор успеха лидера и

Таблица 5.1

Ментальная модель руководительницы фабрики Lucent Technologies

- Приоритет отношений, а не способностей.
- Миссия определяет методы.
- Постоянная обратная связь.
- Взаимодействие лидирующих и отстающих.
- Вознаграждение командной работы.

ИСТОЧНИК: основано на Thomas Petzinger, Jr., "How Lynn Mercer Manages a Factory that Manages Itself", *The Wall Street Journal*, March 7, 1997, B1.

организации в целом связан со способностью человека переключаться с одной ментальной модели на другую.<sup>9</sup> Лидеры стремятся формировать ментальные модели, соответствующие потребностям, целям и ценностям организации. Рассмотрим действия замдиректора госпиталя, чья главная задача — спасти жизни людей. Во время перерыва она, беседуя с новым сотрудником, взяла свой сотовый телефон и сказала, что отойдет на минуту сделать личный звонок. После возвращения замдиректора сотрудник спросил: «Неужели личные звонки по рабочему телефону разорят госпиталь?» — «Нет, — ответила она, — не разорят. Но мы занимаемся спасением жизней людей, а мой личный звонок с этим не связан».<sup>10</sup> В данном случае ментальная модель замдиректора соответствует ценностям и целям организации. Однако личностные ценности, установки, предубеждения, ошибочные суждения могут влиять на ментальную модель. Ее двумя важнейшими компонентами являются предположения и восприятие.<sup>11</sup>

### Предположения

В предыдущей главе мы обсуждали два различных ряда установок и предположений лидеров относительно подчиненных, называемые теорией X и теорией Y, и рассмотрели, как те или иные предположения влияют на поведение лидера. Предположения лидера являются частью его ментальной модели. Если один лидер считает, что люди заслуживают доверия, а другой — что не заслуживают, то и действовать они будут совершенно по-разному. Лидеры могут также иметь предположения относительно событий, ситуаций и обстоятельств. Например, руководители страховой компании *National Grange Mutual* считали лучшим способом оказания сервисных услуг клиентам ответы на их запросы о страховых выплатах на локальном уровне. Однако группа сотрудников, проведя специальное исследование, рекомендовала открыть национальный сервисный центр. Теперь все телефонные звонки клиентов попадали в центр, где среди запросов о страховых выплатах выделялись те, что требовали особого внимания или дополнительной экспертизы. В результате компании удалось на 55% сократить время оформления необходимых документов и выплаты страховки, что не могло не понравиться клиентам. Таким образом, изменение предположений позволило улучшить качество сервиса.<sup>12</sup>

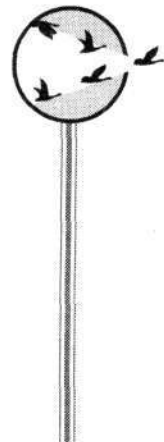
Этот пример показывает, что лидеры должны рассматривать свои предположения не как неизменные, а как временные идеи. Чем более ясные представления имеет лидер о своих предположениях, тем лучше он знает, как эти предположения влияют на его поведение. Кроме того, человек может задаться вопросом, в какой мере его устойчивые предположения соответствуют реальной ситуации. Это помогает применить новые подходы, как в случае с *National Grange Mutual*. Другой пример представляют некоторые благотворительные фонды, адаптировавшие свою политику к социальным и экономическим изменениям.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

Чарльз Ф. Финей (*Charles F. Feeney*),  
благотворительный фонд *Atlantic Philanthropies*

Недавно Чарльз Финей сумел убедить совет директоров *Atlantic Philanthropies* полностью потратить фондовые накопления на благотворительные цели (немислимая, по мнению многих, вещь). Фонд принял план распределить \$4 миллиарда пожертвований в ближайшие 15 лет. Руководители благотворительных организаций традиционно убеждены, что должны «вечно» хранить накопленные средства, однако Финей действовал исходя из других предположений. Он считает, что в условиях экономического спада острые социальные проблемы требуют немедленного разрешения.

Благотворительные организации, вкладывающие свои средства в акции, понесли большие убытки вследствие падения фондовых индексов. В результате они значительно сократили финансирование благотворительных программ как раз в то время, когда общество испытывало в них большую потребность. По закону фонды обязаны тратить только 5% своих активов, и многие из них не





переступали эту черту. Руководителям благотворительных организаций было трудно отказаться от этой ментальной модели, потому что она вполне устраивала спонсоров, дающих пожертвования. «Спонсоры стремятся к тому, чтобы вложенные ими средства хранились вечно, и их трудно убедить, что это не самая лучшая политика», - говорит Марк Крамер (*Mark Kramer*), управляющий директор *Foundation Strategy Group*.

Многие крупные фонды, включая *John D. and Catherine T. MacArthur Foundation* и *Pew Charitable Trust*, по-прежнему хотят сохранить свои активы «на вечные времена». Немногие соглашаются с точкой зрения Чарльза Финея, который убежден, что острые социальные проблемы требуют немедленного решения. Он считает, что возврат от социальных инвестиций, направленных на улучшение здоровья и условий жизни людей, выше, чем от долгосрочных финансовых вложений.

Согласно новым предположениям, такие долгосрочные вложения не только не помогают, но и вредят обществу. Это означает, что перед благотворительными организациями стоит новая цель: значительно сократить деловые операции и направить основные средства на разрешение социальных проблем. Ричард Голдман (*Richard Goldman*), президент благотворительной организации *Richard and Rhoda Goldman* из Сан-Франциско, говорит по этому поводу: «Я думаю, фонды накопили слишком много денег и их необходимо использовать на благо обществу, а не хранить под замком».<sup>13</sup>

Лидеры могут становиться рабами своих предположений. Они идут по давно проторенной колее, не осознавая, что их решения и вся деятельность ограничены узкими рамками устаревшей ментальной модели.<sup>14</sup> Успешные глобальные менеджеры, напротив, научились расширять свой кругозор, ставя под сомнение свои предположения о том, что правильно ведут бизнес. Они признают и уважают другие ценности и методы, отказываются от предубеждений, ограниченных рамками единственной культуры, находят новые возможности для внедрения инноваций.<sup>15</sup> Рассмотрим, как ошибочные предположения навредили шведской мебельной компании *Ikea*, когда она впервые появилась на американском рынке. Руководители компании не решились отказаться от привычных для них концептов: отсутствия доставки товаров на дом, шведских кафе-териев и традиционной шведской мебели. Эти концепты более соответствовали шведским, чем американским стандартам. Руководители *Ikea* просто отказывались увидеть новые способы ведения бизнеса. В результате компания стала терпеть убытки. Это заставило топ-менеджеров усомниться в правильности своих предположений и отказаться от «шведской» ментальной модели, которая мешала компании добиться успеха на американском рынке.<sup>16</sup>

### Восприятие: как лидеры интерпретируют опыт

Как было сказано в предыдущей главе, восприятие — это процесс осмысления внешней среды путем отбора, упорядочения и интерпретации информации. А раз существует много способов обработки и интерпретации информации, то люди могут значительно отличаться между собой по своему восприятию. В терминах психологических типов Майерса-Бриггса люди с сенсорным предпочтением основывают свое восприятие на том, что они считают фактами и деталями ситуации, тогда как лица интуитивного типа полагаются больше на свои впечатления. Восприятие является частью ментальной модели, определяя отношение лидера к окружающим, к ситуациям и событиям.

Восприятие мира столь естественно и спонтанно, что мы редко задумываемся о нем. Однако процесс восприятия можно разбить на составляющие, как это показано на рис. 5.1. Во-первых, мы получаем информацию через органы чувств (сенсорные данные). Затем наше сознание сканирует данные и отбирает те, которые будут обрабатываться дальше. После этого мы упорядочиваем отобранные данные в осмысленные паттерны с целью интерпретации и ответной реакции. Мы все погружены во внешнюю среду, но не каждый ее элемент важен для нашего восприятия. Мы чутко реагируем на одни стимулы (например, на знакомый голос, звучащий на расстоянии) и не замечаем других (таких, как шелест бумаги рядом с нами). Здесь выбор зависит от



Рис. 5.1

Процесс восприятия

ряда факторов, в частности от характеристики человека и характеристики стимула. Так, ценности, установки, личные качества и прошлый опыт лидера влияют на его выбор стимулов или сенсорных данных. Кроме того, многое зависит и от особенностей сенсорных данных. Люди склонны обращать внимание на то, что заметно отличается от окружающих стимулов, например на внезапный резкий звук в тихой комнате. Также лучше запоминаются непривычные стимулы. Начальнику сразу бросится в глаза сотрудник в яркой национальной одежде, если остальные подчиненные неизменно носят строгие деловые костюмы. И в зависимости от ценностей, убеждений и предположений лидера у него сложится положительное или отрицательное впечатление об этом сотруднике.

Зная о различных факторах, влияющих на восприятие и мышление, лидер может избежать некоторых ошибок перцепции, способных негативно сказаться на его деятельности. Одной из таких ошибок является **стереотипность**, которая представляет собой тенденцию относить личность человека к определенной широкой категории, а затем, делая обобщения, приписывать ему характеристики этой категории. Стереотипность мешает лидеру воспринимать сотрудника как индивидуальность, а сотрудника — в полной мере раскрыть свой потенциал. Например, Джо Букер (*Joe Booker*) в полной мере испытал на себе негативные аспекты стереотипного восприятия со стороны окружающих, но его личные ценности и ментальная модель помогли ему преодолеть трудности и сделать прекрасную карьеру. В молодости он поступил в летную школу ВВС США, где оказался единственным афро-американцем. Его игнорировал инструктор, относившийся негативно к представителям этнических меньшинств. Не сдавшись, Букер отдавал учебе все силы и закончил школу с лучшими оценками в группе. С аналогичными предубеждениями он столкнулся, получив затем назначение на базу ВВС в Килере. Букер разрушил стереотипы окружающих, выполняя самые трудные задания и достигнув в работе профессионального мастерства. Благодаря этому он заставил коллег относиться к себе с уважением. Букер всегда стремился к карьерному росту и делал работу, позволявшую достичь намеченных целей. В настоящее время он является главным исполнительным директором двух успешных компаний, расположенных в Силиконовой долине\*.<sup>17</sup>

Зная о предположениях и особенностях восприятия и понимая, как они влияют на эмоции и поведение, человек может сделать первый шаг к изменению своей ментальной модели и новому видению мира. Лидерам необходимо избавляться от устаревших ментальных моделей и признавать, что успешные еще вчера методы могут сегодня не работать. В условиях стремительных изменений внешней среды ссылки на то, что «так делалось всегда», — прямой путь к неудаче. Лидерам нужно критически

### Стереотипность

*Тенденция относить личность человека к определенной широкой категории, а затем, делая обобщения, приписывать ему характеристики этой категории.*

\* Кремниевая долина (Silicon Valley) — район, расположенный между Сан-Франциско и Сан-Хосе, являющийся центром наукоемкого производства и компьютерной индустрии. — *Прим. пер.*

оценивать собственные убеждения, предположения и особенности восприятия, чтобы разрушать стереотипы и первыми преодолевать возникающие трудности.<sup>18</sup>

Лидеры вроде адмирала Альберта Конечны (о котором мы говорили в начале главы) постоянно подвергают сомнению существующее положение вещей. Они ищут новые идеи, поощряют нетривиальные решения, изменяют ментальные модели и вдохновляют окружающих делать то же самое. В настоящее время вопросы мышления имеют первостепенное значение для успеха лидера.

## РАЗВИТИЕ МЫШЛЕНИЯ ЛИДЕРА

Каким образом лидеры могут заменить устаревшую ментальную модель на новую? Интеллект человека способен развиваться в четырех основных сферах. К ним относятся независимость и системность мышления, открытость сознания и совершенствование собственной личности. Взятые вместе, эти четыре аспекта становятся инструментом, помогающим лидеру критически оценить свою ментальную модель и избавиться от заблуждений, снижающих эффективность и препятствующих успеху.

### Независимость мышления

Умение мыслить за рамками предписанных правил и категорий, установленных другими людьми, в сочетании со способностью оценить, насколько собственные предположения и интерпретация информации и событий соответствуют личным убеждениям.

### Независимость мышления

**Независимость мышления** — это умение мыслить за рамками предписанных правил и категорий, установленных другими людьми, в сочетании со способностью оценить, насколько собственные предположения и интерпретация информации и событий соответствуют личным убеждениям. Люди, мыслящие независимо, не присоединяются к общему мнению, а имеют свое собственное, говорят то, что думают, и действуют, исходя из собственных убеждений, а не из убеждений других людей. Мыслить независимо значит иметь живой ум и критически относиться к собственным суждениям. Независимое мышление связано с **дальновидностью**,<sup>19</sup> которую можно определить как постоянную переоценку усвоенного опыта в контексте поступления новой информации и изменяющихся обстоятельств. Дальновидность включает в себя не только независимое мышление, но также любознательность и стремление к обучению. Дальновидный лидер открыт для новых идей и поощряет самостоятельность мышления подчиненных, подвергая сомнению существующее положение вещей. В противоположность дальновидным людям, интеллектуально равнодушные слепо следуют установленным правилам и стереотипам и позволяют другим думать за себя. Дальновидный же человек всегда ищет новые идеи и методы.

### Дальновидность

Постоянная переоценка усвоенного опыта в контексте поступления новой информации и изменяющихся обстоятельств.

Корпоративный мир подвержен постоянным изменениям. То, что работает в одной ситуации, неэффективно в другой. В этих условиях умственная лень и механическое следование советам других людей способны нанести вред организации и всем ее членам. Лидеры должны критически оценивать обстоятельства и рассматривать их с нескольких точек зрения, а затем интегрировать всю доступную информацию и принимать оптимальное решение. Когда лидеры мыслят критически, они подвергают сомнению все предположения и настойчиво ищут противоположные мнения, пытаясь сбалансировать все альтернативы.<sup>20</sup> Лидеры наиболее преуспевающих организаций стремятся пригласить на работу независимо мыслящих топ-менеджеров, способных решать нетривиальные задачи. Рассмотрим действия члена совета директоров компании *Medtronic*, который не согласился с мнением главного исполнительного директора и остального состава совета директоров, собиравшихся осуществить поглощение другой фирмы. Этот человек доказал, что планируемая сделка заставит *Medtronic* погрузиться в незнакомую сферу деятельности и уведет компанию в сторону от основного бизнеса. Выслушав аргументы, главный исполнительный директор Билл Джорж (*Bill George*) и совет директоров отказались от идеи поглощения.<sup>21</sup>

Достичь независимости и критичности мышления нелегко, и большинство людей предпочитают идти проторенным путем. Многие компании, оказавшиеся втянутыми в недавние громкие скандалы, связанные с нарушением законности или корпоратив-



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 5.1

### Дальновидность

Вспомните, как вы вели себя по отношению к окружающим, когда во время работы или учебы занимали позицию формального или неформального лидера. Определите, как часто вы проявляли указанные ниже формы поведения.

1 - никогда; 2 - однажды; 3 - иногда; 4 - достаточно часто; 5 - постоянно

1. Мне нравилось выслушивать новые идеи.		1	2	3	4	5
2. Предлагал(а) взглянуть на проблему в новом свете.	1	2		3	4	5
3. Пытался(ась) поднять дискуссию на более высокий уровень.	1	2		3	4	5
4. Принимал(а) точку зрения другого человека.	1	2		3	4	5
5. Спрашивал(а) собеседника об идеях, лежащих в основе выдвигаемого им предположения.		1	2	3	4	5
6. Приходил(а) к собственным выводам, несмотря на доводы окружающих.	1	2	3	4	5	
7. Держал(а) себя открыто с другими людьми.		1	2	3	4	5
8. Поощрял(а) людей, высказывавших противоположные моим взгляды.		1	2	3	4	5
9. Глубоко не вникал(а) в суть проблемы.		1	2	3	4	5
10. Отстаивал(а) свои идеи.		1	2	3	4	5
11. Задавал(а) бессмысленные вопросы.		1	2	3	4	5
12. Предлагал(а) осмысленную интерпретацию информации.		1	2	3	4	5
13. Испытывал(а) чувство удивления.		1	2	3	4	5
14. Задавал(а) вопросы, заставлявшие людей глубже задуматься над проблемой.		1	2	3	4	5
15. Выражал(а) противоположную точку зрения.		1	2	3	4	5
16. Предлагал(а) высказать противоположную точку зрения.		1	2	3	4	5
17. Предлагал(а) методы улучшения своей работы и деятельности других людей.		1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Используйте обратную шкалу для пунктов 9 и 10 (1-5, 2-4, 4~2, 5~1). В анкете содержится три субшкалы, отражающие три характеристики. Чтобы оценить *открытость сознания*, суммируйте оценки по пунктам 1, 4, 7, 10, 13, 16 и разделите полученный результат на 6. Чтобы оценить *независимость мышления*, суммируйте оценки по пунктам 3, 6, 9, 12, 15, 17 и разделите полученный результат на 6. Чтобы оценить *интеллектуальное стимулирование*, суммируйте оценки по пунктам 2, 5, 8, 11, 14 и разделите полученный результат на 5.

Мой средний балл:

Открытость сознания \_\_\_\_\_

Независимость мышления \_\_\_\_\_

Интеллектуальное стимулирование \_\_\_\_\_

Эти три характеристики являются составляющими элементами дальновидности лидера. Результат 4 и более можно считать высоким, поскольку многие люди почти полностью лишены указанных характеристик. Результат около 2,5 является средним, а меньше 2,5 - ниже среднего. Сравните ваши ответы с ответами ваших однокурсников. Проанализируйте свои результаты по некоторым пунктам анкеты, чтобы лучше понять свои сильные и слабые стороны. Не забывайте о том, что открытость сознания, независимость мышления и интеллектуальное стимулирование являются важными характеристиками, помогающими человеку развить в себе способности лидера.

*Источники:* Вопросы основаны на идеях из R. L. Daft and R. M. Lengel, *Fusion Leadership*, Chapter 4 (Berrett Koehler, 2000); B. Bass and B. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed. (Mind Garden Inc.); and P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R.H. Moonman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly* 1, no. 2 (1990), 107-142.

ной этики, возглавлялись директорами и топ-менеджерами, не способными подвергнуть сомнению существующее положение вещей.

Между тем эффективные лидеры поощряют самостоятельно мыслящих сотрудников. Бернард Басе (*Bernard Bass*), изучавший харизматическое и трансформационное лидерство, указывает на большое значение *интеллектуального стимулирования* подчиненных, под которым подразумевается развитие у них способностей творчески решать возникающие проблемы.<sup>22</sup> Сотрудники восхищаются лидером, который поощряет любознательность, обучение, открытость новым идеям и альтернативам. Вы можете оценить свою дальновидность по трем параметрам, включающим в себя интеллектуальное стимулирование, заполнив анкету в разделе «Самооценка лидера 5.1».

### Открытость сознания

Чтобы достичь независимости мышления, необходимо отказаться от привычных стереотипов и категорий, традиционно считающихся «правильными». Лидеры должны держать свои «ментальные мускулы расслабленными».<sup>23</sup> Джон Китинг (*John Keating*), учитель частной школы из фильма «Общество мертвых поэтов», предлагал своим ученикам взобраться на парты, чтобы увидеть мир под другим углом зрения: «Я стою на парте, чтобы напомнить себе: мы должны каждый раз рассматривать мир по-новому. И отсюда мир выглядит иначе».

На поведение и мышление человека значительное воздействие оказывает сила обстоятельств, вызываемая так называемый «синдром шуки». Исследователи во время эксперимента поместили голодную шуку в одну половину аквариума, а несколько пескарей в другую, отделенную от первой стеклянной перегородкой. Шука сделала ряд попыток схватить пескарей, но каждый раз наталкивалась на стекло. В конце концов она «поняла», что пескарки недоступны. Даже после удаления перегородки из аквариума шука не попыталась поймать добычу, потому что обстоятельства «убедили» ее в невозможности этого. Когда люди предполагают, что прошлый опыт позволяет им абсолютно точно оценить ситуацию, у них возникает «синдром шуки», т. е. они становятся неспособными отказаться от устоявшихся формул, выведенных из прошлого опыта, и им не удается рассмотреть возможные альтернативы с различных точек зрения.<sup>24</sup>

Лидерам необходимо отказываться от некоторых выводов, которые они делали в прошлом, чтобы быть открытыми для новых идей. Эту открытость, или способность отказаться от предубеждений, называют также «сознанием начинающего». В то время как «разум эксперта» цепляется за идеи, основывающиеся на прошлом опыте и усвоенных знаниях, «сознание начинающего» подобно сознанию маленького ребенка, познающего мир. О ценности «сознания начинающего» рассказывается в разделе «Практические навыки лидера».

Лауреат Нобелевской премии физик Ричард Фейнман (*Richard Feynman*), один из наиболее оригинальных ученых XX века, являет собой яркий пример «сознания на-

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, мыслите независимо. Не позволяйте другим думать за вас. Будьте любознательными, сохраняйте открытость сознания, рассматривайте проблему или ситуацию с разных точек зрения, прежде чем сделать выводы. Устраняйте привычные правила и процедуры, если они мешают развитию организации.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



Чистое сознание, или Как Винни Пух интерпретирует историю о невнимательности, рассказанную Пятачком:

«Чистое сознание нужно, чтобы обнаруживать интересные вещи, потому что оно позволяет увидеть то, что находится прямо перед тобой. Переполненное сознание на это не способно. Когда чистое сознание слушает пение птиц, переполненное сознание вопрошает, что это за пти-

ца. И чем более переполнен ты знаниями, тем меньше ты слышишь и видишь. Знания и рассудительность ограничивают себя неправильными выводами. Смущенный знаниями и рассудительностью ум отыскивает ненужные или вовсе не существующие вещи взамен настоящей оценки того, что находится прямо перед ним».

Источник: Benjamin Hoff, *The Tao of Pooh* (New York: E. P. Dutton, 1982), 146-147.

читающего». Тестирование его интеллекта давало результаты не выше среднего, однако Фейнман на всю жизнь сохранил любознательность ребенка, веря, что сомнения — это двигатель обучения и накопления знаний. Он всегда ставил перед собой вопросы, испытывал неопределенность, что-то начинал, сопротивлялся влиянию авторитетов, мешавших ему мыслить и действовать по-своему<sup>25</sup>.

Эффективные лидеры стремятся сохранить открытость сознания и создают среду, в которой поощряется любознательность. Они рассматривают явление с различных точек зрения, понимая, что прошлый опыт создает ограничения. Вместо того чтобы видеть в каждой новой идее угрозу для себя, настоящие лидеры поощряют сотрудников открыто обсуждать различные гипотезы и высказывать альтернативные мнения.<sup>26</sup>

Такие компании, как *Microsoft*, *Southwest Airlines*, *Manco* при приеме на работу ставят любознательность и стремление к обучению выше профессионального опыта и знаний. Руководители этих компаний поддерживают и награждают подчиненных, которые задают вопросы, преодолевают стереотипы, экспериментируют и обучаются. Например, любой сотрудник *Manco* имеет возможность получить отпуск для прохождения учебных курсов, будь то курсы делового менеджмента или обучение плетению корзин. Главный исполнительный директор компании Джек Краль (*Jack Krahl*) говорит по этому поводу: «Такая политика помогает людям понять, что более всего у нас ценятся любознательность и умение привнести ее в работу».<sup>27</sup>

Для сохранения открытости сознания и лидеров, и рядовых сотрудников могут использоваться различные методы. Раджат Гупта (*Rajat Gupta*), управляющий директор компании *McKinsey & Co.*, во время общих собраний непременно читает сотрудникам поэтические отрывки. «Поэзия помогает нам расширить кругозор, понять цель нашего бизнеса и наши ценности и осознать, что, сталкиваясь со сложными вопросами, мы не всегда находим верные ответы», — говорит Гупта.<sup>28</sup>

## Системное мышление

**Системное мышление** — это способность увидеть синергию целого, а не только его отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов.<sup>29</sup> Многих людей учат разделять систему (например, организацию) на дискретные части, а затем обеспечивать максимальную эффективность каждой из частей. Однако успех отделов не гарантирует успеха организации в целом. Иногда изменения одной части снижают эффективность всей системы. Так, новые медикаменты позволили снизить смертность от СПИДа, в результате многие люди перестали опасаться этого заболевания и начали подвергать себя риску; число зараженных СПИДом вновь стало расти. Это свидетельствует о том, что система лечения СПИДа была недостаточно хорошо отлажена. Другой пример — отмена регулирования на рынке производства электроэнергии в Калифорнии. Согласно первоначальному замыслу, эта мера была призвана снизить цены для потребителей, но неправильное понимание всей системы дало обратный эффект, вызвавший политический и экономический кризис. Рассмотрим небольшой город, который без учета целостной системы был включен в программу дорожного строительства, направленную на решение проблем транспортной перегруженности. С появлением новых дорог увеличился поток людей, переезжающих жить за город. Это привело к усилению транспортной нагрузки, учащению пробок, более интенсивному загрязнению окружающей среды и беспорядочному расширению пригородов.<sup>30</sup>

Следует отметить большое значение *взаимодействия* частей, составляющих систему (а ею может быть общество, автомобиль, человеческий организм, коммерческая или некоммерческая компания и т. д.). Системное мышление позволяет лидеру следить за динамикой развития организации, оценивая характер взаимоотношений между частями, составляющими целостную систему.

Организационные системы довольно сложны, поэтому здесь необходим целостный подход. Сложность систем способна подавлять лидеров и заставлять их терять уверенность в себе. Видение всей структуры, лежащей в основе организации, позволяет лидерам вносить улучшения в корпоративную деятельность. Но для этого требу-

### Системное мышление

*Способность увидеть синергию целого, а не только его отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов.*

ется умение представить общую картину. Бывший главный исполнительный директор *Xerox Canada* Дэвид Мак-Камус (*David McCamus*) называл это «периферийным зрением». Оно помогает определить, как те или иные решения и действия влияют на целое.<sup>14</sup>

Важным элементом системного мышления является способность выявить причинные циклы. По мнению Питера Сенга (*Peter M. Senge*), автора книги «Пятая дисциплина», реальность складывается из циклов, а не из отрезков, расположенных на одной прямой. Например, интенсивно растущая высокотехнологичная фирма быстро выпускает новые продукты. Это повышает доходы, что позволяет увеличить бюджет на научные исследования и обеспечить выпуск еще большего количества новых продуктов.

Однако здесь могут возникать и другие причинные циклы. С увеличением бюджета на научные исследования расширяется штат инженеров и научных работников. При этом управление персоналом должны осуществлять ведущие инженеры, которые вынуждены теперь тратить меньше времени на исследования и девелопмент, что негативно сказывается на выпуске новых продуктов, от которого, собственно, и зависит успех фирмы. Именно профессиональный уровень ведущих инженеров влияет на сохранение баланса между разработкой новых продуктов и управлением растущим штатом. В данной ситуации руководителям необходимо видеть целостную систему. Это позволит им направить ресурсы на обучение ведущих инженеров навыкам менеджмента и непосредственно на разработку и выпуск новой продукции. Без понимания всей системы руководители не смогут объяснить, почему расширение исследовательского бюджета увеличивает время на девелопмент и сокращает число новых продуктов, поступающих на рынок.

Другим элементом системного мышления является умение установить обратную связь, которую можно рассматривать как стимулятор или, наоборот, замедлитель роста. В случае разработки новых продуктов (мы имеем в виду предыдущий пример) руководители компании, поняв принцип функционирования системы, могут направить ресурсы на ускорение поставок новых продуктов на рынок, либо на приглашение новых инженеров, либо на обучение ведущих инженеров навыкам менеджмента. Руководители получают возможность управлять системой, если осмыслят ее концептуально. Без этого разработка новых продуктов замедлится, что негативно скажется на конкурентоспособности фирмы. Таким образом, именно системное мышление позволяет принимать правильные решения в подобных ситуациях.

### Совершенствование собственной личности

Другим важным аспектом развития сознания лидера является описанный Питером Сенгом<sup>32</sup> концепт *совершенствования собственной личности*, которое позволяет лидеру достичь желаемых результатов.

**Совершенствование собственной личности** включает в себя три характеристики: личное видение, обращенность к реальности и творческое напряжение. Во-первых, лидеры, совершенствующие свою личность, четко определяют, что для них наиболее значимо. Они концентрируют внимание на конечных результатах и на своем видении ситуации или на мечте, которая мотивирует их и всю организацию. Они создают ясную картину будущего, и их цель — воплотить свою мечту.

Вторую характеристику — обращенность к реальности — можно определить как приверженность истине. Она заставляет человека выявлять и устранять ментальные модели, ограничивающие мышление, и подвергать сомнению обоснованность своих предположений и эффективность методов работы. Приверженные истине лидеры адекватно оценивают реальность, себя и окружающих. Они глубже познают собственную личность и окружающую среду, в которой ведут свою деятельность, и это увеличивает их возможности в достижении желаемой цели.

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, развивайте способность видеть целостную систему, а не только ее отдельные части. Анализируйте взаимодействие между элементами системы (членами команды, отделами организации и т. д.). Это позволит вам избежать внедрения изменений, которые вызовут негативные последствия.

#### Совершенствование собственной личности

Концепт, описывающий развитие личности и ее обучение и включающий в себя три характеристики: личное видение, обращенность к реальности и творческое напряжение.

В-третьих, нередко существует значительный разрыв между личным видением и текущей ситуацией. И такой разрыв между мечтой и реальностью (например, между желанием открыть собственный бизнес и отсутствием необходимых денег) способен действовать удручающе. Однако знание об этом разрыве и стремление преодолеть его становятся источником творческого напряжения, которое движет человека вперед, к цели. Эффективный лидер, испытывающий творческое напряжение, преобразует реальность согласно своей мечте. Он реорганизует деятельность так, чтобы воплотить в жизнь свое видение будущего. Неэффективный лидер, напротив, пытается «приспособить» мечту к реальности, уходя от решения проблем или ставя перед собой менее сложные задачи. Это ослабляет творческое напряжение и превращает человека в посредственность. Лидеры, совершенствующие свою личность, адекватно оценивают мечту и реальность, стремясь преодолеть разрыв между ними.

Все пять указанных нами элементов сознания связаны между собой. Независимость мышления и открытость сознания улучшают системное мышление и способствуют совершенствованию личности, что позволяет человеку изменять ментальные модели. Благодаря этой взаимосвязи улучшение даже одного элемента продвигает лидера вперед на пути совершенствования собственной личности и повышения эффективности.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Психологи и представители других научных дисциплин, а также лидеры многих организаций, признают, что эмоциональный интеллект имеет жизненно важное значение. Некоторые даже считают, что эмоции в большей степени, чем интеллектуальные способности, определяют мышление людей и человеческие взаимоотношения.<sup>33</sup> **Эмоциональный интеллект** — это способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять эмоциями. Эмоционально интеллектуальные люди могут хорошо владеть собой и эффективно налаживать взаимодействие с окружающими.<sup>34</sup>

От понимания эмоций и умения управлять ими во многом зависит успех в работе и счастье в личной жизни. Лидеры могут сконцентрировать и направить силу эмоций на улучшение морального климата в коллективе и усиление мотивации сотрудников, что идет на пользу всей организации. Как показали результаты исследования, проведенного Политехническим институтом Ренсселера (*Rensselaer Polytechnic Institute*), более экспрессивные и более чуткие к чужим эмоциям предприниматели зарабатывают больше денег.

Некоторые лидеры на работе действуют так, словно оставили свои эмоции дома, но мы все знаем, что это неправильно. «Есть компании, не желающие, чтобы сотрудники беседовали друг с другом о своей личной жизни, — говорит Паула Лоулор (*Paula Lawlor*), возглавляющая фирму *MediHealth Outsourcing*. — Но я всегда считала, что если человек может хотя бы на время скинуть тяжесть со своих плеч, он потом весь день хорошо работает».<sup>35</sup>

### Что такое эмоции?

Существуют сотни эмоций и еще больше эмоциональных оттенков, так что, наверное, не отыщется достаточно слов, чтобы точно их все описать. Для лидера очень важно понимать не только разнообразные эмоции людей, но и то, как эти эмоции выражаются. Исследователи выделяют восемь основных групп эмоций (они показаны на рис. 5.2).<sup>36</sup>

Эти эмоциональные категории не позволяют, конечно же, ответить на все вопросы по поводу классификации эмоций, поэтому научная полемика по этому поводу продолжается до сих пор. В пользу выделения четырех основных эмоциональных ка-

### Эмоциональный интеллект

*Способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять эмоциями.*





Рис. 5.2

Восемь основных групп эмоций

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, развивайте эмоциональный интеллект. Он будет помогать вам в работе и личной жизни. Помните, что эмоции могут передаваться от одного человека другому, поэтому являйте собой положительный пример: будьте оптимистичны и энергичны. Не проявляйте эмоциональную холодность и не ожидайте ее от своих подчиненных.

тегорий (страха, гнева, грусти и наслаждения) существуют весомые аргументы, согласно которым указанные эмоции имеют мимическое выражение и распознаются всеми людьми. В серии исследований представители различных культур безошибочно распознавали указанные эмоции, когда им показывали фотографии лиц с соответствующей мимикой. Список основных эмоций и их некоторых оттенков приводится ниже.

- **Гнев:** ярость, грубость, негодование, раздражение, возмущение, озлобленность, досада, враждебность, ожесточенность.
- **Грусть:** печаль, сожаление, уныние, меланхолия, жалость к себе, одиночество, подавленность, отчаяние, депрессия.
- **Страх:** тревога, опасение, нервозность, озабоченность, волнение, испуг, ужас, паника.
- **Наслаждение:** счастье, радость, облегчение, удовлетворение, веселье, гордость, чувственное удовольствие, восхищение, восторг, трепет, эйфория.
- **Любовь:** признательность, уважение, дружественность, доверие, доброта, симпатия, преданность, обожание, страстное увлечение.
- **Удивление:** шок, изумление, потрясение, недоумение.
- **Отвращение:** презрение, пренебрежение, надменность, омерзение, антипатия, неприязнь, отвержение.
- **Стыд:** чувство вины, смущение, замешательство, раскаяние, унижение, стеснение, смирение.

Лидеры, чуткие к собственным эмоциям и эмоциям окружающих, создают хорошую рабочую атмосферу, что идет на пользу всей организации.

### Составляющие эмоционального интеллекта

Компоненты эмоционального интеллекта разбиты на четыре основные категории, показанные на рис. 5.3.<sup>17</sup> Важно помнить, что эмоциональный интеллект усваивается и развивается. Любой человек может усилить качества, составляющие четыре указанные категории.

**Самосознание** можно рассматривать как основу всех остальных компонентов эмоционального интеллекта. Оно включает в себя способность человека оценивать собственные эмоции и понимать, как они влияют на работу и личную жизнь. Людям, хорошо знающим свои эмоциональные характеристики, легче быть хозяевами собственной жизни. Лидеры с высоким уровнем самосознания способны доверять своим чувствам, помогающим в трудные минуты принимать непростые решения. Иногда бывает неясно, нужно ли совершать крупную сделку, увольнять сотрудника, реорганизовывать бизнес, перераспределять рабочие обязанности. Когда информация из внешних источников оказывается недостаточной, лидерам следует полагаться на собственные чувства. Самосознание также включает в себя адекватную оценку своих сильных и слабых сторон и чувство уверенности в себе.

**Владение собой** — второй ключевой компонент эмоционального интеллекта, который можно определить как способность контролировать деструктивные или приносящие вред эмоции. Лидеры учатся сохранять эмоциональный баланс, чтобы беспокойство, тревога, страх или гнев не мешали ясности мышления. Владеть эмоциями значит не подавлять или скрывать их, а понимать, используя это понимание в различных ситуациях.<sup>38</sup>

В эту категорию входят такие качества, как *стремление вызвать доверие окружающих* (проявление честности и прямоты), *сознательность* (ответственное отношение к своим обязанностям), *способность к адаптации* (умение приспосабливаться к изменениям), *инициативность*, расширяющая возможности человека, *оптимизм*, проявляющийся вопреки всем трудностям и неудачам.

Мартин Селигман (*Martin Seligman*), профессор психологии университета Пенсильвании (*University of Pennsylvania*), посоветовал руководству страховой компании *MetLife* принять на работу группу сотрудников, которые при прохождении тестов «на оптимизм» показывали высокие результаты, но не могли пройти обычных

#### Самосознание

Способность оценивать собственные эмоции и понимать, как они влияют на работу и личную жизнь.

#### Владение собой

Способность контролировать деструктивные или приносящие вред эмоции.

#### Собственная личность

#### Другие люди

Сознание	<b>Самосознание</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>эмоциональное самосознание</li> <li>точная самооценка</li> <li>уверенность в себе</li> </ul>	<b>Социальное сознание</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>эмпатия</li> <li>корпоративное сознание</li> <li>ориентация на оказание услуги</li> </ul>
	<b>Владение собой</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>эмоциональный самоконтроль</li> <li>действия, заслуживающие доверия</li> <li>сознательность</li> </ul>	<b>Менеджмент взаимоотношений</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие других людей</li> <li>воодушевление окружающих</li> <li>влияние на окружающих</li> </ul>

Источник: Адаптировано Richard E. Boyatzis and Daniel Goleman, *The Emotional Competence Inventory – University Edition* (Boston, Mass: The Hay Group, 2001).

Рис. 5.3

Составляющие эмоционального интеллекта

тестов на умение вести продажи. По сравнению с группой, члены которой хорошо проходили тесты на продажи, но при этом были пессимистичны, группа оптимистов совершала продаж на 21% больше в первый год работы и на 57% больше во второй год работы.<sup>39</sup>

### Социальное сознание

Способность понимать мысли и чувства окружающих.

### Эмпатия

Умение поставить себя на место другого человека.

### Менеджмент взаимоотношений

Способность налаживать контакты и взаимодействовать с другими людьми.

**Социальное сознание** — это способность понимать других. Социально сознательные лидеры проявляют **эмпатию** — умение поставить себя на место другого человека и понимание его мыслей и чувств. Такие лидеры могут рассмотреть ситуацию с нескольких точек зрения и наладить взаимодействие с людьми различных типов. Под характеристикой *корпоративное сознание* подразумевается способность наладить организационную деятельность и создать сеть контактов, а также выбрать наиболее подходящие для достижения положительных результатов формы поведения. Кроме того, социальное сознание подразумевает *ориентацию на оказание услуг*, т. е. способность определить и удовлетворить запросы сотрудников, потребителей или клиентов.

**Менеджмент взаимоотношений** — это способность налаживать контакты и взаимодействовать с другими людьми. Лидеры, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, чутко и доброжелательно относятся к окружающим.<sup>40</sup> Они развивают персонал, вдохновляют сотрудников своей концепцией будущего, устанавливают нормальное общение, чутко реагируют на чувства других людей, оказывая на них положительное влияние. Эмоциональное понимание лидерами своих подчиненных способствует проведению позитивных изменений, налаживанию сотрудничества и работы в командах, устранению конфликтов. Такие лидеры создают сеть взаимоотношений внутри организации и за ее пределами.

Вместе взятые, четыре указанных компонента создают основу для эмоционального интеллекта, который лидеры могут использовать для более эффективного руководства командами и организациями. В недавних исследованиях консалтинговой фирмы *Hay/McBer* было выделено шесть стилей лидерства, каждый из которых связан с определенным компонентом эмоционального интеллекта.<sup>11</sup> Лучшие из лидеров используют все компоненты, чтобы комбинировать стили или варьировать стиль в зависимости от ситуации или решаемой проблемы. Эмоциональная чуткость позволяет таким лидерам не только определить, какое воздействие они оказывают на подчиненных, но и адаптировать свое поведение для достижения наилучших результатов. Рассмотрим, как Джо Торри (*Joe Torre*), тренер бейсбольной команды «New York Yankees», использует эмоциональный интеллект, чтобы вдохновлять игроков на проявление своих лучших качеств.

Джо Торри создал рабочую обстановку, о которой мечтают многие современные организации. В условиях, когда взаимоотношения с сотрудниками и потребителями более важны, чем технологии и материальные ресурсы, растет интерес к вопросам развития эмоционального интеллекта лидера. Вы можете определить свой уровень эмоционального интеллекта, заполнив анкету в разделе «Самооценка лидера 5.2». Всем лидерам необходимо уделять особое внимание созданию благоприятного эмоционального климата в своих организациях. События последних лет показывают, что эмоции имеют первостепенное значение как для отдельных людей, так и для организаций.

## Практические выводы для лидеров

В какой степени эмоциональный интеллект влияет на эффективность лидера? Несомненно, он играет ключевую роль в успехе трансформационных и харизматических руководителей.<sup>41</sup> Харизматические лидеры, как правило, прибегают к убеждению через эмоции и обращаются к чувствам подчиненных. Трансформационные лидеры создают образ будущего и мотивируют сотрудников воплотить мечты в реальность, что



## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Джо Торри, «New York Yankees»

Джо Торри, тренер бейсбольной команды «New York Yankees», убежден: добиться успеха в спорте или работе можно, только если действуешь на пределе своих возможностей. Главную свою задачу он видит в том, чтобы помочь игрокам полностью раскрыть свой индивидуальный и командный потенциал, а это требует большой эмоциональной чуткости.

Торри хорошо знает всех игроков и относится к ним честно, с доверием и уважением - эти три принципа являются, как он считает, основой для налаживания конструктивных взаимоотношений. Тренер не произносит длинных вдохновляющих речей. Вместо этого он предпочитает общение один на один. Торри наблюдает, слушает и пытается понять нужды, мотивы поступков и проблемы каждого игрока, осознавая влияние личной жизни на действия спортсмена во время поединка. Если ему нужно решить какую-то проблему с игроком, он всегда делает это приватно, никогда не прибегая к угрозам, обвинениям или публичному унижению для мотивации людей и установления контроля над ними. Сохраняя конфиденциальность в личных вопросах, награждает игроков Торри всегда публично. Например, во время Всемирной серии бейсбольных соревнований 1999 года он отметил специальным призом Скотта Бросиса (Scott Brosius), который, несмотря на смерть отца, не оставил команду и очень много сделал для нее. После победного финального матча Торри наградил каждого игрока за его индивидуальный вклад в успех всей команды.

Тренер понимает, что у каждого члена команды может наступить неожиданный спад в игре. И он никогда не изменял своего отношения к человеку только потому, что результаты последнего ухудшались. Его вера в игроков придает им уверенности в себе. Благодаря своей чуткости Торри создал успешную команду, где спокойно относятся к ошибкам и неудачам, потому что они неизбежны, и где эмоции имеют скорее положительный, чем отрицательный эффект.<sup>42</sup>

требует использования компонентов эмоционального интеллекта. В самых разнообразных ситуациях харизматические и трансформационные лидеры проявляют уверенность в себе, решительность и настойчивость.

Высокий уровень самосознания в сочетании со способностью управлять своими эмоциями позволяет лидеру демонстрировать уверенность в себе и вызывать доверие и уважение подчиненных. Кроме того, умение управлять эмоциями других людей или сдерживать эти эмоции помогает лидеру объективно оценить потребности подчиненных, которые могут скрываться за непосредственным проявлением чувств. Сильный гнев или депрессия, например, способны усилить эгоцентричность руководителя и помешать ему понять нужды окружающих. Такой человек не может рассмотреть ситуацию с различных точек зрения.

Эмоциональное состояние лидера влияет на обстановку в группе, отделе или организации. Эмоции передаются от человека к человеку. Если мы находимся в обществе жизнерадостных и энергичных людей, их эмоции передаются и нам. И напротив, грустный человек способен вселить в нас уныние. Эта эмоциональная заразительность<sup>44</sup> лидера, сохраняющего уравновешенность и внутреннюю мотивацию, служит примером для подчиненных, вдохновляет их и передает им его чувства. Оптимистичный и энергичный руководитель способен повысить активность всей организации. Чуткость и умение наладить взаимодействие помогают мотивировать, вдохновлять и объединять сотрудников.

Наверное, главное, что эмоциональный интеллект позволяет лидеру, — это возможность относиться к подчиненному как к целостной личности со своими чувствами, мнениями, идеями, потребностями, способностями и мечтами. Именно эмоциональный интеллект помогает руководителю развивать персонал и поддерживать высокую самооценку каждого сотрудника.

Эмоционально интеллектуальный лидер создает атмосферу доверия и уважения, наполняет смыслом работу подчиненных, так что они стремятся не только удовлетворить личные потребности, но и принести максимальную пользу организации.

#### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, адекватно оценивайте свои эмоции и управляйте ими. Это поможет вам сохранить ясность мышления, избежать ошибочных действий и наладить эффективно руководство людьми.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 5.2

### Эмоциональный интеллект

Используя пятибалльную шкалу, оцените, в какой мере вы обладаете каждой из указанных ниже способностей. Прежде чем выставлять оценку, вспомните реальные ситуации, в которых вы проявляли данное качество.

1 - отсутствует; 2 - проявляется в незначительной степени; 3 - проявляется в средней степени; 4 - проявляется в значительной степени; 5 — присутствует постоянно

1. Я связываю внутренние психологические состояния с различными эмоциями.	1	2	3	4	5
2. Я умею снять внутреннее напряжение, находясь в сложных ситуациях.	1	2	3	4	5
3. Я знаю о том, как мое поведение влияет на других людей.	1	2	3	4	5
4. При возникновении конфликта я стремлюсь первым разрешить его.	1	2	3	4	5
5. Когда меня охватывает гнев, я могу быстро взять себя в руки.	1	2	3	4	5
6. Я замечаю, когда собеседник начинает злиться.	1	2	3	4	5
7. Я вижу, когда человек испытывает стресс.	1	2	3	4	5
8. Я достигаю консенсуса с другими людьми.	1	2	3	4	5
9. Я распознаю эмоции окружающих.	1	2	3	4	5
10. При выполнении неинтересной работы я умею найти мотивацию.	1	2	3	4	5
11. Я помогаю другим овладеть своими чувствами.	1	2	3	4	5
12. Я помогаю окружающим почувствовать себя комфортно.	1	2	3	4	5
13. Я замечаю, когда у собеседника меняется настроение.	1	2	3	4	5
14. Я сохраняю спокойствие, когда собеседник начинает злиться.	1	2	3	4	5
15. Я могу поставить себя на место другого человека.	1	2	3	4	5
16. При необходимости я могу дать совет и оказать эмоциональную поддержку другим людям.	1	2	3	4	5
17. Я замечаю, когда собеседник начинает занимать оборонительную позицию.	1	2	3	4	5
18. Я могу оценить, насколько поступки человека соответствуют его словам.	1	2	3	4	5
19. Я веду доверительные беседы с другими людьми.	1	2	3	4	5
20. Я отвечаю человеку точно теми же чувствами, которые он проявляет по отношению ко мне.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов

Подсчитайте сумму баллов по всем двадцати пунктам, чтобы определить общий уровень эмоционального интеллекта. Самосознание оценивается пунктами 1, 6, 9, 13 и 17; владение собой — пунктами 2, 5, 10, 14 и 18; социальное сознание - пунктами 3, 7, 11, 15 и 19; менеджмент взаимоотношений - пунктами 4, 8, 12, 16 и 20.

### Интерпретация результатов

Эта анкета позволяет определить уровень эмоционального интеллекта. Если вы набрали более 80 баллов, у вас высокий уровень эмоционального интеллекта. Если вы набрали 50-80 баллов, у вас есть прочный фундамент для развития эмоционального интеллекта и задатков лидера. Сумма баллов ниже 50 указывает, что, по вашему мнению, вы обладаете эмоциональным интеллектом ниже среднего. Для каждого из компонентов результат более 20 является высоким, а менее 10 - низким. Используя материалы этой главы, относящиеся к теме эмоционального интеллекта и его составляющих, определите, что вам необходимо сделать для развития способностей, проявляемых вами в незначительной степени. Сравните ваши результаты с результатами ваших однокурсников. Что вы предпримете, чтобы улучшить ваши результаты?

Источник: адаптировано Hendrie Weisinger, *Emotional Intelligence at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 214-215.

### Эмоциональный интеллект команды

Большая часть работы в современных организациях, в том числе и на уровне топ-менеджеров, выполняется в командах. Хотя исследования эмоционального интеллекта в основном посвящены индивидуальным характеристикам, в последнее время растет интерес к эмоциональному интеллекту команд. Например, в одной научной работе было показано, что необученные команды с высоким уровнем эмоционального интеллекта участников достигают тех же результатов, что обученные команды с низким.<sup>45</sup> Высокий уровень эмоционального интеллекта участников необученных команд помогал им адаптироваться к требованиям командной работы и заданиям.

Более того, как показывают исследования, эмоциональный интеллект может развиваться не только на индивидуальном уровне, но и на уровне *целой команды*.<sup>46</sup> То есть вся группа способна становиться эмоционально интеллектуальной. Лидеры могут развивать ее эмоциональный интеллект через установку норм, поддерживающих хорошую рабочую атмосферу и положительно влияющих на состояние людей. К этим нормам относятся:

- 1) единство команды;
- 2) доверие ее участников друг к другу;
- 3) уверенность членов команды в том, что они могут быть эффективны и добьются общего успеха.

Умелые лидеры чутко воспринимают эмоциональное состояние команды и устраняют нормы, мешающие сотрудничеству и единству.<sup>47</sup> Развитие эмоционального интеллекта группы означает устранение непродуктивных норм, привнесение эмоций в работу и понимание их влияния на деятельность группы. Это может вызывать определенные затруднения, поэтому лидеру необходимы одновременно и смелость, и эмоциональная чуткость. Только свободное выражение эмоций позволит повысить эмоциональный интеллект всей команды и результаты ее работы.



### ЛИДЕРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ЛЮБОВЬ, И ЛИДЕРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СТРАХ

Мы не ждем, что высокопоставленный офицер будет пускаться в рассуждения о любви, но именно этим отличается контр-адмирал Альберт Колежны, о котором мы рассказывали в начале главы. Одна из наиболее часто произносимых им фраз: «Я люблю вас, ребята». Он повторяет ее ежедневно во многих вариациях, общаясь с коллегами-офицерами и рядовыми матросами. Метод руководства контр-адмирала отражает его индивидуальный стиль, но подобная открытость проявляется у многих лидеров. Хотя далеко не все понимают, что обстановка, в которой люди проявляют заботу и уважение к окружающим, гораздо благоприятней атмосферы страха и угроз. Любовь в рабочей среде означает искреннюю заботу о коллегах, понимание, сочувствие и поддержку.

Традиционно руководство во многих организациях основывается на страхе. Многие топ-менеджеры, хотя и не говорят этого в слух, считают, что страх идет только на пользу общему делу.<sup>48</sup> Действительно, страх способен сильно мотивировать людей. Когда успех организации зависит исключительно от точного выполнения приказов, руководство, основанное на страхе, часто соответствует корпоративным потребностям. И все же в наши дни успех более зависит от знаний, интеллекта, лояльности и энтузиазма каждого сотрудника. Организации, в которых царит атмосфера страха, теряют своих лучших специалистов и знания, которые те уносят с собой в другие фирмы. Кроме того, даже если сотрудник остается в такой компании, он не раскрывает всех своих возможностей.

#### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, ставьте себя на место окружающих; это позволит вам эффективно взаимодействовать с различными людьми. Чутко относитесь к сотрудникам, налаживайте работу в командах, учитесь распознавать и интерпретировать эмоции окружающих, стремитесь разрешать возникающие конфликты. Устанавливайте эмоциональную связь с людьми на работе и в личной жизни.*

Серьезнейший недостаток атмосферы страха заключается в создании ею поведения избегания ответственности, когда никто не берет на себя смелость совершить ошибку, что тормозит развитие и препятствует изменениям. Чтобы разрушить такую атмосферу, лидерам следует объединять людей, ставить перед ними общие цели, проявлять заботу, чуткость и внимание. Стремление брать на себя риски, обучаться, расти, приносить пользу организации питается любовью, а не страхом.

Доверие и уважение со стороны лидера не только вдохновляет подчиненных на улучшение результатов работы, но и помогает им устанавливать эмоциональную связь друг с другом, что делает их жизнь более насыщенной и сбалансированной. Руководители могут запугивать сотрудников, заставляя их повышать производительность труда, но это разрушает человеческий дух и в конечном итоге вредит как персоналу, так и всей организации.<sup>49</sup>

### Страх в организациях

В рабочей среде могут наблюдаться различные формы страха: страх ошибки, изменений, личных потерь, страх перед боссом. Все они мешают сотрудникам раскрывать свой потенциал, вносить улучшения в работу, подвергать сомнению существующее положение вещей, внедрять необходимые изменения. Страх уничтожает уверенность человека в себе и делает его беспомощным, ослабляя лояльность, энтузиазм, воображение и мотивацию.<sup>50</sup>

**Аспекты страха.** Возможно, самыми негативными аспектами страха в рабочей среде являются разрушение им взаимного доверия и затруднение общения. Зачастую люди не решаются высказывать свои мнения по поводу рабочих проблем, опасаясь нежелательной огласки. Опрос сотрудников 22 американских компаний показал, что 70% персонала «держат язык за зубами», потому что боятся нежелательной огласки; 27% сообщили, что молчат под угрозой потери доверия или репутации. Другие боятся поломать карьеру, испортить отношения с начальником, потерять работу, выставить себя на всеобщее осмеяние.<sup>51</sup> Страх высказать свое мнение заставляет сотрудников скрывать возникающие проблемы и недостатки, а также умалчивать о возможных улучшениях. Во многом такая обстановка создается стараниями топ-менеджеров, зачастую плохо владеющих навыками общения и взаимодействия. Атмосфера страха препятствует установлению обратной связи. В результате у руководителей создается ложное представление о действительности — и они принимают ошибочные решения.

**Взаимоотношения с лидером.** От руководителя во многом зависит, какая атмосфера царит в организации и в какой мере в ней присутствует страх. По собственному опыту мы знаем, что о плохих новостях легче сообщать одним людям, чем другим. Нам гораздо проще общаться с понимающим и чутким начальником или учителем, чем вести разговор с мрачным и раздражительным боссом. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными являются главным фактором, определяющим обстановку в организации. Страх и недоверие — наследие традиционной иерархии, когда босс отдает распоряжение, а подчиненные торопятся его выполнять, угодливо вопрошая: «Чего еще изволите?» — по-прежнему господствуют во многих организациях. Однако руководители несут ответственность за создание новой среды, в которой сотрудники не опасались бы высказывать свои мнения. Лидеры должны стремиться вызывать любовь, а не страх подчиненных, освобождая людей и организации от тяжелого груза прошлых лет.

### Привнесение любви в работу

Когда лидеры испытывают страх, их чувство передается подчиненным. Организации традиционно поощряли людей, обладающих рациональным мышлением, высоким уровнем притязаний и конкурентоспособностью. Несомненно, эти качества очень важны, однако когда лидеры придают им слишком большое значение, они становятся жест-

#### *Руководство к действию*

*Чтобы стать настоящим лидером, вызывайте у подчиненных любовь, а не страх. Объединяйте их и относитесь к ним с доверием и уважением. Поощряйте сотрудников, берущих на себя риски и стремящихся к обучению и воплощению в жизнь перспективной концепции.*

*Признайте, что страх и принуждение, способные дать на время положительные результаты, в конечном итоге будут негативно воздействовать на эмоциональное состояние подчиненных и нанесут вред организации.*

кими, нечуткими и не могут наладить эмоциональную связь с подчиненными, опасаясь проявить признаки «слабости». Страх лидера может прикрываться надменностью, эгоизмом, нечестностью, несправедливым и неуважительным отношением к окружающим.<sup>52</sup>

Лидеры способны научиться «излучать» положительные эмоции, проявляя заботу и любовь к подчиненным. Бывший главный исполнительный директор *General Electric* Джек Уэлч (*Jack Welch*) имел репутацию требовательного менеджера, но при этом с любовью относился к сотрудникам, которые отвечали ему тем же и старались принести максимальную пользу своей компании. Джеффри Иммелт (*Jeffrey Immelt*), сменивший Уэлча на посту главного исполнительного директора, вспоминает, как Джек подошел к нему в трудную минуту и сказал: «Я люблю тебя и знаю, что ты можешь работать лучше».<sup>53</sup> Другой пример лидера, сумевшего привнести в работу любовь, представляет собой Энди Пирсон (*Andy Pearson*), учредитель и главный исполнительный директор *Tricon Global Restaurants*.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Энди Пирсон, *Tricon Global Restaurants*

Когда Энди Пирсон находился на посту главного исполнительного директора *PepsiCo Inc.*, журнал «*Fortune*» включил его в десятку самых жестких руководителей корпоративной Америки. Он был известен не только своим грубым стилем менеджмента, но также и непомерно суровыми требованиями к подчиненным. Спустя двадцать лет, являясь учредителем *Tricon Global Restaurants*, председателем совета директоров и бывшим главным исполнительным директором этой компании, Пирсон по-прежнему сохранил жесткость. Однако сейчас он понимает, что достижение высоких целей не обязательно означает причинение боли подчиненным. В настоящее время его стиль руководства не вызывает страха и неприятного удивления у сотрудников. Он ведет себя сдержанно, относясь к подчиненным с уважением и великодушием.

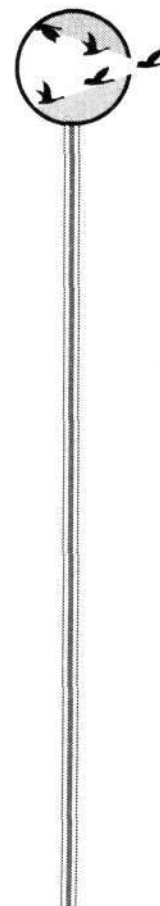
Пирсон начал изменяться как руководитель, когда впервые задал себе вопрос: «Каким образом можно наделить властью каждого сотрудника организации?» Он заметил, что его коллега Дэвид Новак (*David Novak*), осуществлявший вместе с Пирсоном совместное руководство (сейчас Новак занимает пост главного исполнительного директора *Tricon*), вселяет в сотрудников энтузиазм своим теплым и заботливым отношением к ним. Он видел, как подчиненные отвечают Новаку благодарностью всего на несколько хвалебных слов в свой адрес. Постепенно Пирсон понял, что положительные эмоции персонала являются главным фактором успеха *Tricon*, владеющей тридцатью тысячами ресторанов *KFC*, *Taco Bell* и *Pizza Hut* в различных странах мира.

Теперь Пирсон не ограничивается только приказами и распоряжениями, но стремится найти ответы на свои вопросы у подчиненных. Он беседует с людьми и внимательно выслушивает их, прилагая при этом максимум сил, чтобы показать сотрудникам жизненно важное значение их личного вклада в общее дело. Если Пирсон не согласен с кем-то, он предлагает взглянуть на вопрос под другим углом зрения, вместо того чтобы, как в прежние времена, подавлять собеседника и развенчивать его идеи.

Очень важно, что теперь Пирсон рассматривает признание и одобрение лидером сотрудников как сильную, а не слабую сторону руководства. «Люди всегда тяготеют к жесткости. Но она не должна перерасти в жестокость», - говорит Пирсон. - Какой совет можно дать руководителю, работающему в новой рабочей среде? В конечном итоге все сводится к великодушному отношению к подчиненным. И здесь важнейшим аспектом является сдержанность лидера».<sup>54</sup>

Все мы испытывали на себе силу любви в различные периоды нашей жизни. Любовь бывает разной: любовь ребенка к матери, романтическая любовь, братская или любовь к родине, любовь к своему делу и т. д.

Однако, несмотря на силу любви, в мире бизнеса к ней относятся настороженно.<sup>55</sup> И все же некоторые аспекты любви непосредственно связаны с рабочими взаимоотношениями и корпоративной деятельностью.





*Любовь как мотивация* является мощным фактором, объединяющим людей, вселяющим в них энергию и придающим интерес к работе. В западных культурах большое значение отводится разуму и логическому мышлению. И все же сердце, а не разум заставляет людей двигаться вперед. Вспомните время, когда вы вкладывали в работу сердце и душу — вы были энергичны и мотивированы. А теперь вспомните ситуацию, в которой вы должны были заниматься нелюбимым делом — ваша мотивация ослабевала и работа двигалась медленно. В наши дни растет интерес к усилению мотивации и искренней заинтересованности персонала.<sup>56</sup> Люди, увлеченные своей работой, более продуктивны и успешны по сравнению с равнодушными сотрудниками. Лидеры, по-настоящему любящие свое дело, вселяют в подчиненных энтузиазм и заражают их своей страстью.

*Любовь как чувство* включает в себя увлеченность, обаяние, заботливость. Именно так чаще всего определяется любовь, особенно между двумя людьми. Однако любовь как чувство имеет отношение и к рабочим ситуациям. Многие составляющие любви: чуткость, заботливость, умение прощать, чистосердечие, уважение, преданность — имеют большое значение для сотрудников, взаимодействующих между собой. Привнесение любви в работу делает человека счастливым. Об этом подробно рассказывает в книге Джозефа Кэмпбелла (*Joseph Campbell*) и Билла Мойерса (*Bill Moyers*) «Сила мифа».<sup>57</sup> Счастье как бы освещает человека изнутри, наполняет смыслом его жизнь, и удовольствие, получаемое им от работы, более значимо для него, чем материальные вознаграждения. Многим из нас приходилось испытывать счастье, когда мы были так увлечены своим делом, что теряли ощущение времени. Именно такое состояние является источником харизмы. Человек становится харизматическим лидером для окружающих, когда он занимается тем, что глубоко и по-настоящему любит.

*Деятельная любовь* — это больше чем чувства, потому что она воплощается в конкретные дела. Стефен Ковей (*Stephen Covey*) обнаружил, что в наиболее значительных произведениях англоязычной литературы слово *love* (любовь, любить) чаще используется как глагол, а не как существительное.<sup>58</sup> Любовь — это ваши поступки, это самопожертвование ради других людей. Например, уважение, преданность и соперничество воплощаются в дружбу, сотрудничество и командную работу. Чувство общности между лидером и подчиненными перерастает в понимание, оказание помощи и совместную работу. Так эмоции проявляются в делах.

### Почему подчиненные не остаются безучастными к проявлению любви

Большинство людей работает не только ради зарплаты. Лидер, привносящий в работу любовь, оказывает колоссальное влияние на подчиненных, потому что исполняет пять их невысказанных желаний:

1. Выслушайте и поймите меня.
2. Даже если вы не согласны со мной, пожалуйста, не доказывайте мне, что я не прав.
3. Признайте, что моя работа приносит пользу.
4. Не забывайте о том, что я испытываю к вам симпатию.
5. Говоря правду, проявляйте сочувствие ко мне.<sup>59</sup>

Когда лидеры ясно выражают свои положительные чувства по отношению к подчиненным, последние отвечают им энтузиазмом при выполнении заданий и решении возникающих проблем. Сотрудникам всегда хочется верить, что лидер искренне заботится о них. С точки зрения подчиненных, любовь и страх оказывают различное влияние на мотивацию.

- *Мотивация, основанная на страхе*: «Мне нужна работа, чтобы получать деньги и удовлетворять основные физиологические потребности. Вы даете мне такую работу, и я делаю ровно то, что необходимо для ее выполнения».

*Мотивация,  
основанная на  
страхе*

*Мотивация,  
основанная на  
страхе потерять  
работу.*

- *Мотивация, основанная на любви*: «Если работа и лидер заставляют меня почувствовать свою значимость, если я вижу, что приношу пользу обществу, если работа позволяет удовлетворить не только мои физиологические, но и духовные потребности, я отдам себя любимому делу без остатка».<sup>80</sup>

Ярким примером здесь будет *Southwest Airlines*, единственная авиакомпания, сохранившая прибыли после недавнего кризиса в авиапромышленности. Ее основатель и бывший главный исполнительный директор Херб Келлехер (*Herb Kelleher*) создал организацию, где главным принципом является благожелательное отношение начальников к подчиненным. И сотрудники отвечают на такое отношение самоотверженным трудом и самоотдачей. После террористических актов 11 сентября 2001 года большинство авиалиний попросили сотрудников перечислить часть своей зарплаты на счет компании в качестве пожертвования, что привело к многочисленным конфликтам с профсоюзами. Служащие *Southwest*, где также есть мощный профсоюз, сделали это добровольно, без всяких просьб со стороны работодателя, потому что с любовью относились к своей организации и понимали: она переживает не самые лучшие времена.<sup>61</sup> В нашей книге есть еще много примеров, иллюстрирующих способность положительных эмоций принести большую пользу и лидеру, и его подчиненным. По мнению некоторых специалистов, любовь помогает разрешить многие проблемы руководства.<sup>152</sup>

Конечно, рациональное мышление имеет большое значение, но лидер, привносящий в работу любовь, создает атмосферу доверия, усиливает творческое начало подчиненных, воодушевляет их и наполняет энергией.

### ***Мотивация, основанная на любви***

*Мотивация человека, осознающего значимость своей работы для других людей.*



### **РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ**

Лидеры используют свои интеллектуальные и эмоциональные качества, чтобы руководить организациями в условиях динамичной окружающей среды, а также вдохновлять и мотивировать подчиненных, сталкивающихся с изменениями и неопределенностью. Лидеры могут развивать эти качества в процессе приобретения опыта.

Лидерам следует знать, как ментальные модели влияют на мышление, порою затрудняя понимание. Двумя составляющими ментальной модели являются предположения и восприятие. Знание ментальных моделей позволяет взглянуть на мир с различных точек зрения. К четырем факторам, влияющим на развитие интеллекта лидеров, относятся независимое мышление, открытость новым идеям, системное мышление и совершенствование собственной личности.

Лидеры должны также учитывать значение эмоционального интеллекта. Четырьмя основными составляющими эмоционального интеллекта являются самосознание, владение собой, социальное сознание и менеджмент взаимоотношений. Лидеры с развитым эмоциональным интеллектом могут оказывать положительное влияние на организацию, способствуя обучению, росту и развитию персонала, наполняя его работу смыслом, создавая единство, поддерживая командный дух, выстраивая взаимоотношения с подчиненными на основе взаимного доверия и уважения; это позволяет сотрудникам брать на себя

риски и полностью раскрывать свой потенциал. Большая часть корпоративных видов деятельности осуществляется в командах, и понятие эмоционального интеллекта применимо и к отдельным личностям, и группам людей. Лидеры могут развивать эмоциональный интеллект команды, устанавливая нормы, которые укрепляют единство, создают атмосферу доверия и поддерживают веру сотрудников в успешность работы их команды.

Традиционные организации используют мотивацию, основанную на страхе, несмотря на создаваемые им дискомфорт, трудности в реализации возможностей сотрудников и их стремление избегать рисков и ответственности. Страх разрушает доверие и осложняет общение между людьми. Лидерам следует привносить в работу не страх, а любовь. Любовь как мотивирующая сила объединяет людей, вселяет в них энергию и придает интерес работе. Любовь как чувство выражается в симпатии, заботе и ощущении счастья. Деятельная любовь выражается в самопожертвовании, заботе и сотрудничестве. Каждый из этих аспектов любви влияет на корпоративные взаимоотношения. Люди отвечают на любовь, потому что она удовлетворяет их потребности в уважении и внимательном отношении со стороны руководителя. Рациональное мышление имеет большое значение для лидера, но любовь создает атмосферу доверия, усиливает творческое начало сотрудников и вселяет в них энтузиазм.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Способствует ли эмоциональное развитие повышению эффективности лидера? Обсудите этот вопрос.
2. Согласны ли вы с тем, что человек способен развивать свое сознание и душевные качества? Обсудите этот вопрос.
3. Почему лидерам необходимо иметь ясное представление о собственных ментальных моделях?
4. В чем сходства и различия между ментальными моделями и открытым сознанием?
5. Что такое совершенствование собственной личности? Какое значение оно имеет для лидеров?
6. Какой из четырех компонентов эмоционального интеллекта, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для лидеров? Почему?
7. Рассмотрите любовь и страх как потенциальные мотивирующие факторы. Каков источник самой сильной мотивации для солдат во время войны? Для участников команды, занимающейся разработкой новых продуктов? Для топ-менеджеров медиа-империи? Почему?
8. Приходилось ли вам когда-нибудь во время работы испытывать любовь и/или страх лидера по отношению к вам? Какова была ваша ответная реакция?
9. Приемлемо ли для лидера тратить рабочее время на развитие эмоционального интеллекта команд? Почему?
10. Представьте, что вы читаете текст этой главы учебной группе, которую рассматриваете как целостную систему. Какие проблемы могут вызвать у студентов рекомендуемые изменения, если они проводятся без участия системного мышления?



### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Наставники

Вспомните вашего наставника или тренера. Возможно, вам было трудно общаться с этим человеком, потому что он проявлял мало внимания к вам, хотя нельзя сказать, что он действовал исключительно в собственных интересах.

Кратко опишите этого человека и то, что он для вас сделал.

Наставничество идет от самого сердца и обычно оказывает на подопечного глубокое влияние. Можете ли вы вспомнить ситуацию, в которой ваш наставник по-настоящему помог вам?

Поделитесь своими воспоминаниями с однокурсниками. Каковы общие характеристики ваших наставников?

**На занятиях.** Обсуждение наставников в нескольких небольших группах достаточно интересно. Преподаватель может разбить студентов на группы и предложить каждой группе определить общие характеристики наставников. Затем выводы каждой группы записываются на доске. После этого исходя из указанных характеристик для каждой группы определяется наиболее подходящий наставник. Преподаватель может задать всем студентам следующие вопросы:

- Каковы главные характеристики наставников?
- К чему наставник, исходя из его основных характеристик, апеллирует больше: к разуму или к чувствам подопечных?
- Хотели бы вы стать наставником для кого-нибудь и как вы будете заниматься наставничеством?
- Если вы не хотите быть наставником, то по каким причинам?

## РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

### Новый босс

Сэм Нолан (*Sam Nolan*) кликнул мышкой, чтобы пройти еще один круг компьютерной игры «Солитер». Он провел больше часа в кабинете у себя дома, не отвечая на призывы жены, пытавшейся вытащить его в кино или на субботнее шоу в ночной клуб. На этот раз пасьянс сложился, и Сэм сразу немного успокоился. Он все время размышлял о делах на работе, которые шли все хуже и хуже с каждым днем.

Нолан был руководителем информационного отдела в *Century Medical*, крупной компании в Коннектикуте, занимающейся дистрибуцией медикаментов. Он пришел в компанию четыре года назад и уже многое сделал для внедрения новых технологий в корпоративные системы и процессы. Нолан возглавлял два очень перспективных проекта. Один был предназначен для отдела кадров, другой — для отдела снабжения. Хотя система закупок через Интернет была введена всего четыре месяца назад, по предварительным подсчетам, она позволяла экономить \$2 миллиона в год за счет значительного сокращения сроков размещения и выполнения заказов. Менеджеры по закупкам имели теперь больше свободного времени и могли тратить его на поиск наиболее выгодных поставщиков и ведение переговоров с ними.

Нолан с грустью вспоминал свои долгие беседы с сотрудниками: вновь и вновь он убеждал их, что новая технология не только обеспечит значительную экономию средств, но и поддержит работу в командах и свободный обмен информацией, а это позволит персоналу сосредоточить внимание непосредственно на выполнении заданий. Он с улыбкой подумал о шестидесятилетней Этель Мур (*Ethel Moore*), которая больше тридцати лет проработала в отделе кадров. Она испугалась, когда Нолан стал в первый раз рассказывать ей, как пользоваться установленной в компании внутренней компьютерной системой. Но теперь Этель была одной из его сторонниц. Именно она предложила использовать компьютерную сеть для размещения объявлений о свободных вакансиях. Вдвоем они сформировали команду, которая должна была разработать и внедрить компьютеризированную систему для внутреннего подбора персонала из числа сотрудников *Century Medical*. Когда Нолан представил идею своему боссу, вице-президенту Сандре Айви (*Sandra Ivey*), та с энтузиазмом ее одобрила. Через две недели новая команда уже работала над проектом.

Но все изменилось, когда Айви получила более высокое назначение и переехала в Нью-Йорк. Сменивший ее Том Карр (*Tom Carr*), казалось, не проявлял особого интереса к проекту. Уже при первой встрече Карр честно сказал, что, по его мнению, внедрение новой системы будет лишь пустой тратой времени и денег. Он сразу же опроверг доводы членов команды, доказывавшие, что система усовершенствует внутренний подбор персонала и позволит сэкономить миллионы долларов на обучении сотрудников. «Пусть все останется по-старому, — заявил Карр. — Работа с персоналом требует личного общения. Непосредственная беседа с человеком даст вам больше, чем общение с компьютером. Что же касается внутреннего подбора персонала, нет необходимости проводить подробные опросы сотрудников. Про них и так уже все известно, потому что они работают в компании». Было очевидно, что Карр просто не понимал, как будет использоваться новая технология. Его разозлили слова Этель Мур, когда она назвала систему подбора персонала «компьютеризированной». Он признался, что не считает нужным ознакомиться с интранетом (внутренней компьютерной сетью), потому что эта «модная новинка» будет забыта через год или даже раньше. Этель так и не сумела передать новому вице-президенту свой энтузиазм. «Технологией должен заниматься информационный отдел, — настаивал на своем Карр. — Моя же работа — это люди, и ваша тоже». Он завершил собрание неуклюжей шуткой, сказав, что было бы хорошо запретить команду в отдельном кабинете, чтобы она понапрасну не тратила деньги и не мешала никому работать.

Теперь, сидя в своем домашнем кабинете, Нолан с грустью пришел к выводу, что проект рухнет. Радужные планы участников команды оказались бесплодными мечтаниями. «Действительно ли Карр такой упрямый и ограниченный тип или же он просто считает, что отдел кадров должен непосредственно работать с людьми, не прибегая к использованию высоких компьютерных технологий?» — спросил себя Сэм.

*Источник:* основано на Carol Hildebrand, "New Boss Blues", *CIO Enterprise*, Section 2 (November 15, 1998): 53-58; and Megan Santosus, "Advanced Micro Devices' Web-Based Purchasing System", *CIO* Section 1 (May 15, 1998), 84. Оригинальная версия этой истории появилась в Richard L. Daft, *Organization Theory and design*, 7th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2001), 270-271.

## Вопросы

1. Опишите две различные ментальные модели, представленные в этом отрывке.
2. Каковы предположения и особенности восприятия, формирующие ментальность Сэма Нолана и Тома Карра?
3. Может ли Том Карр переключиться на новую ментальную модель? Если бы вы оказались на месте Сэма Нолана, что бы вы предприняли?

## Подводная лодка «Флорида» ВМФ США

На атомных подводных лодках, как правило, царит тихая и спокойная атмосфера. Там даже водопроводные трубы снабжены специальной обмоткой, гасящей шум, чтобы он не досаждал команде во время длительного похода. Атомные подлодки - мощнейшее оружие. Они несут на своем борту 24 ракеты, каждая из которых снабжена восемью ядерными боеголовками. Во флоте подводники считаются элитой, и даже матросы, закрывающие люки, носят белую форму. Подводники высоко ценят сдержанность в общении и умение налаживать хорошие отношения с постоянно меняющимися коллегами. Здесь действуют строгие правила безопасности, которые кроме всего прочего поддерживают у членов команды чувство избранности и гордости за свою работу. Стать командиром подводной лодки - большая честь, которой удостоивается менее половины офицеров, имеющих необходимую квалификацию. Когда Майкл Альфонсо (*Michael Alfonso*) был назначен командиром подводной лодки «Флорида», команда радушно приняла его в свой состав. Все знали, что он «свой», что он пришел во флот в восемнадцать лет и преодолел нелегкий путь от рядового матроса до командира. Офицеры, знавшие его по службе, говорили, что это приятный в общении человек, хотя и несколько замкнутый и жестковатый. Соседи, жившие рядом с ним на берегу, уверяли, что он неизменно вежлив, хоть и эгоцентричен.

Команда недолго восхищалась новым командиром. Альфонсо быстро дал понять, что будет очень требовательным. После того как «Флорида» отправилась в длительный учебный поход, никто ни разу не видел на лице командира улыбки. Он публично делал взыскания морякам, которые, по его мнению, не очень хорошо выполняли свои обязанности. Одним из первых пострадал от Альфонсо младший офицер Дональд Мак-Артур (*Donald MacArthur*), командир навигационного отделения. Во время учебных занятий Мак-Артура чуть было не смыло за борт высокой волной, когда он налаживал перископ. «У тебя не хватает квалификации!» — закричал Альфонсо. Он отстранил Мак-Артура от исполнения обязанностей до тех пор, пока тот не пройдет дополнительное обучение. Слух об инциденте мгновенно распространился среди моряков, и команда, привыкшая к публичным награждениям и приватным наказаниям, была шокирована. После этого поведение моряков сильно изменилось. Вот что говорит по этому поводу младший офицер Аарон Кармоди (*Aaron Carmody*): «Если на лодке возникала проблема, ее старались скрыть от капитана, потому что его все боялись».

Альфонсо раздражался руганью не только в тех случаях, когда кто-то плохо справлялся со своими обязанностями. Так, однажды он накричал на повара и старшего офицера за то, что вместо «Coca-Cola» ему принесли другой напиток. В другой раз, неожиданно придя на ночной ужин, Альфонсо взорвался от гнева, увидев, что в его столовом приборе недостает одной вилки. Вскоре на лодке стала выходить «нелегальная» газета «Под землей», в которой моряки в мрачно-иронических тонах описывали своего командира, потерявшего над собой контроль из-за

пустяков. Между тем «Флорида» прибыла на Гавайи для «оценки боевой готовности». В течение недели инспекторы интенсивно проверяли выучку команды. Несмотря на хорошие результаты инспекторы сообщили контр-адмиралу Полу Салливану (*Paul Sullivan*), что на лодке не все в порядке и что между командиром и экипажем сложились очень плохие отношения. В последний вечер проведения инспекции моряки выбрали для просмотра кинофильм про то, как командир подводной лодки своими жесткими методами вызвал бунт команды и был снят с должности. Во время одного из эпизодов фильма, когда командир раздражается руганью из-за пропавшей литровой банки с клубничным джемом на камбузе, кто-то из матросов «Флориды» произнес вслух: «Знакомая картина!»

Когда «Флорида» вернулась из похода, команда выглядела изможденной. «Мы были измучены физически и морально», — вспоминает один из членов экипажа. Вскоре к контр-адмиралу Салливану поступили доклады инспекторов, в которых сообщалось, что команда «Флориды» находится в подавленном состоянии. Салливан провел неформальный опрос, после которого принял решение снять Альфонса с должности командира подводной лодки. В истории атомного подводного флота такой случай был первым. «Ему был дан шанс стать настоящим командиром, а он не воспользовался открывшимися перед ним возможностями, — объяснил свое решение Салливан. — Страх и запугивание в нашем деле могут привести к самым тяжелым последствиям». Между тем Альфонсо был очень удивлен приказом контр-адмирала, ссылаясь на продемонстрированные «Флоридой» во время учений отличные результаты, соответствующие требованиям, предъявляемым к атомным подводным лодкам новейшего поколения.

Источник: Thomas E. Ricks, "A Skipper's Chance to Run a Trident Sub Hits Stormy Waters", *The Wall Street Journal*, November 20, 1997, A1, A6.

## Вопросы

1. Укажите, какое воздействие на команду «Флориды» оказал Майкл Альфонсо (используйте концепты мотивации, основанной на любви, и мотивации, основанной на страхе)? Что может служить оправданием жестких методов Альфонсо?

2. На что, по вашему мнению, должен быть ориентирован командир атомной подводной лодки: на отличные показатели боеспособности или на установление хороших межличностных отношений? Согласны ли вы с решением контр-адмирала Салливана? Обоснуйте свой ответ.

3. Определите уровень эмоционального интеллекта Майкла Альфонсо в терминах четырех компонентов, о которых рассказывалось в этой главе. Какой совет вы бы дали этому человеку?

---

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Gregjaffe, "How Admiral Konetzni Intends to Mend Navy's Staff Woes", *The Wall Street Journal*, July 6, 2000, A1, A6.

2. Lester C. Thurow, "Peter's Principles", *Boston Magazine*, January 1998, 89-90; Michele Morris, "The New Breed of Leaders: Taking Charge in a Different Way", *Working Woman* (March 1990): 73-75.

3. Keith H. Hammonds, "You Can't Lead Without Making Sacrifices", *Fast Company* (June 2001): 106-116.

4. Robert B. French, "The Teacher as Container of Anxiety: Psychoanalysis and the Role of Teacher", *Journal of Management Education* 21, no. 4 (November 1997): 483-495.

5. Эта идея восходит к нескольким источникам: Jack Hawley, *Reawakening the Spirit in Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993); Aristotle, *The Nicomachean Ethics*, trans. by Brothers of the English Dominican Province, rev. by Daniel J. Sullivan (Chicago: Encyclopedia Britannica, 1952); Alasdair MacIntyre, *After Virtue: A Study in Moral Theory* (Notre Dam, IN: University of Notre Dam Press, 1984); and Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (New York: Fireside Books/Simon & Schuster, 1990).

6. Vanessa Urch Druskat and Anthony T. Pescosolido, "The Content of Effective Teamwork Mental Models in Self-Managing Teams: Ownership, Learning, and Heedful Interrelating", *Human Relations* 55, no. 3 (2002): 283-314; and Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).
7. Druskat and Pescosolido, "The Content of Effective Teamwork Mental Models".
8. Thomas Petzinger, Jr., "How Lynn Mercer Manages a Factory That Manages Itself", *The Wall Street Journal*, March 7, 1997, B1.
9. Geoffrey Colvin, "The Most Valuable Quality in a Manager", *Fortune* (December 29, 1997): 279-280; and Marlene Piturro, "Mindshift", *Management Review* (May 1999): 46-51.
10. Dave Logan, Laree Kiely, and Jennifer Greer, "Getting You People to Think", *Across the Board* (January-February 2003): 25-59.
11. Эта дискуссия частично основана на: Robert C. Benfary, *Understanding and Changing Your Management Style* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999): 66-93.
12. John Guaspari, "A Shining Example", *Across the Board* (May-June 2002): 67-68.
13. David Bank, "Giving While Living: Socked by Stocks, Some Foundations Spend What's Left", *The Wall Street Journal*, September 10, 2002, A1, A8.
14. Gary Hamel, "Why... It's Better to Question Answers Than to Answer Questions", *Across the Board* (November-December 2000): 42-46; Jane C. Linder and Susan Cantrell, "It's All in the Mind(set)", *Across the Board* (May-June 2002): 39-42.
15. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Cultivating a Global Mindset", *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002): 116-126.
16. Ibid.
17. Hal Lancaster, "Take on Tough Jobs, Assess Your Own Work, and Other Life Lessons" (Managing Your Career column), *The Wall Street Journal*, December 7, 1999, B1.
18. Hamel, "Why... It's Better to Question Answers Than To Answer Questions".
19. Ellen Langer and John Sviokla, "An Evaluation of Charisma from the Mindfulness Perspective", неопубликованная рукопись, Harvard University. Часть этой дискуссии также взята из: Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998).
20. T. K. Das, "Educating Tomorrow's Managers: The Role of Critical Thinking", *The International Journal of Organizational Analysis* 2, no. 4 (October 1994): 333-360.
21. Carol Hymowitz, "Building a Board That's Independent, Strong, and Effective" (In the Lead column), *The Wall Street Journal*, November 19, 2002, B1.
22. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: The Free Press, 1985); and *New Paradigm Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership* (Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996).
23. Leslie Wexner — цитируется по: Rebecca Quick, "A Makeover That Began at the Top", *The Wall Street Journal*, May 25, 2000, B1, B4.
24. Синдром жуки обсуждается во многих источниках.
25. James Gleick, *Genius: The Life and Science of Richard Feynman* (New York: Pantheon Books, 1992).
26. Chris Argyris, *Flawed Advice and the Management Trap* (New York: Oxford University Press, 2000); and Eileen C. Shapiro, "Managing in the Cappuccino Economy" (review of *Flawed Advice*), *Harvard Business Review* (March-April 2000): 177-183.
27. Oren Harari, "Mind Matters", *Management Review* (January 1996): 47-49.
28. Цитируется по статье из журнала: *Fast Company* (September 1999): 120.
29. Этот раздел основан на: Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990); and John D. Sterman, "System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World", *California Management Review* 43, no. 4 (Summer, 2001): 8-25; and Ron Zemke, "System Thinking", *Training* (February 2001): 40-46.
30. Примеры цитируются по: Sterman, "Systems Dynamics Modeling".
31. Peter M. Senge, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, and Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Currency/Doubleday, 1994), 87.
32. Senge, *The Fifth Discipline*.
33. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995); Pamela Kruger, "A Leader's Journey", *Fast Company* (June 1999): 116-129; Hendrie Weisinger, *Emotional Intelligence at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
34. Основано на: Goleman, *Emotional Intelligence*; Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review* (March-April 2000): 79-90; J. D. Mayer, D. R. Caruso, and P. Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence* 27, no. 4 (1999): 266-298;

Neal M. Ashkanasy and Catherine S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002): 76-86; Weisinger, *Emotional Intelligence at Work*.

35. Donna Fenn, "Personnel Best", *Inc.* (February 2000): 75-83.

36. Этот раздел в преимущественно основан на: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995), 289-290.

37. Goleman, "Leadership That Gets Results"; and Richard E. Boyatzis and Daniel Goleman, *The Emotional Competence Inventory — University Edition*, The Hay Group, 2001.

38. Hendrie Weisinger, *Emotional Intelligence at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

39. Alan Farnham, "Are You Smart Enough to Keep Your Job?" *Fortune* (January 15, 1996): 34-47.

40. Rolf W Habel, "The Human[e] Factor: Nurturing Leadership Culture", *Strategy & Business* 26 (First Quarter 2002), 83-89.

41. Goleman, "Leadership that Gets Results".

42. Joe Torre with Henry Dreher, *Joe Torre's Ground Rules for Winners* (New York: Hyperion, 1999); Jerry Useem, "A Manager for All Seasons", *Fortune* (April 30, 2001): 66-72; Malcolm Moran, "Conflict Resolution the Joe Torre Way", *The New York Times*, July 14, 1997, C5; and Goleman, "Leadership That Gets Results".

43. Lara E. Megerian and John J. Sosik, "An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 3 (1996): 31-48; and Ashkanasy and Daus, "Emotion in the Workplace".

44. E. Hatfield, J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994).

45. P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and G. S. Hooper, "Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review* 12, no. 2 (Summer 2002): 195-214.

46. Эта дискуссия основана на: Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolf, "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review* (March 2001), 81-90.

47. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, "The Emotional Reality of Teams", *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2002): 55-65.

48. Kathleen D. Ryan and Daniel K. Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

49. David E. Dorsey, "Escape from the Red Zone", *Fast Company* (April/May 1997): 116-127.

50. Этот раздел основан на: Ryan and Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*; and Therese R. Welter, "Reducing Employee Fear: Get Workers and Managers to Speak Their Minds", *Small Business Report* (April 1991): 15-18."

51. Ryan and Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*, 43.

52. Donald G. Zauderer, "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum* (Fall 1992): 12-16.

53. Geoffrey Colvin, "What's Love Got to Do with It?" *Fortune* (November 12, 2001): 60.

54. David Dorsey, "Andy Pearson Finds Love", *Fast Company* (August 2001): 78-86.

55. Jack Hawley, *Reawakening the Spirit at Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993): 55; and Rodney Ferris, "How Organizational Love Can Improve Leadership", *Organizational Dynamics*, 16, no. 4 (Spring 1988): 40-52.

56. Barbara Moses, "It's All About Passion", *Across the Board* (May-June 2001): 55-58.

57. Joseph Campbell and Bill Moyers, *The Power of Myth* (New York: Doubleday, 1988).

58. Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1990): 80.

59. Hyler Bracey, Jack Rosenblum, Aubrey Sanford, and Roy Trueblood, *Managing from the Heart* (New York: Dell Publishing, 1993): 192.

60. Madan Birla and Cecilia Miller Marshall, *Balanced Life and Leadership Excellence* (Memphis, TN: The Balance Group, 1997): 76-77.

61. Colvin, "What's Love Got to Do with It?".

62. Ferris, "How Organizational Love Improve Leadership".



## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- сочетать рациональные методы лидерства с заботой о людях и соблюдением этических норм;
- определить, на какой стадии морального развития вы находитесь, и найти способы ускорения морального развития;
- применять на практике принципы лидера-распорядителя и лидера, служащего другим людям;
- разобраться в механизмах поддержания этических норм в корпоративной культуре и использовать их;
- признавать смелость других людей и раскрыть свой потенциал, позволяющий вам жить и работать без страха.

15 последние месяцы Второй мировой войны в одном из венгерских городов можно было увидеть следующую картину: молодой человек, забравшись на крышу поезда, отправлявшегося в концлагерь Аусшвиц, игнорируя окрики и выстрелы нацистских солдат, стал передавать удивленным людям в вагоне шведские паспорта и объяснял им, что они могут выйти и сесть в стоящие неподалеку машины со шведскими флагами. Солдаты, охранявшие поезд, были столь ошарашены поведением молодого человека, что просто стояли и наблюдали, как десятки евреев, которых должны были направить в лагерь смерти, садятся в отъезжающие машины.

Рауль Валленберг (*Raoul Wallenberg*), попав в 1944 году в Венгрию, одно из самых опасных мест в Европе, работал практически в одиночку. Его смелость, уверенность в себе и глубокая убежденность в правоте своего дела творили настоящие чудеса. Он вселял надежду в людей, которые чувствовали себя обреченными и уже не ждали ни от кого помощи. По приблизительным оценкам, ему удалось спасти от неминуемой смерти более 100 000 человек.

В 1944 году Раулю Валленбергу исполнилось 32 года. Он происходил из богатой и уважаемой шведской семьи, имевшей влиятельные политические связи. Когда Американский комитет по спасению военных беженцев предложил Раулю поехать в Венгрию, у него, казалось, было все, что только мог пожелать молодой человек из высшего света. И все же Валленберг решил отказаться от комфортной и роскошной жизни, чтобы, рискуя собой, отправиться под дипломатическим прикрытием в Венгрию и спа-

сать там обреченных на смерть евреев. Он сам разработал и реализовал дерзкий план использования шведских паспортов, которые под видом «официального лица» подписывал и выдавал. Валленберг был храбр и уверен в себе. Ему даже удавалось убеждать нацистов, что читательские билеты и рабочие пропуска следует рассматривать как документы, удостоверяющие шведское гражданство. Благодаря смелости и силе характера он вырвал из рук смерти тысячи людей.

Рауль Валленберг не вернулся из Венгрии домой. После вхождения туда советских войск он был схвачен, обвинен в шпионаже против СССР и закончил свои дни в советской тюрьме. Валленберг отдал свою жизнь за дело, в которое глубоко верил, и его поступки заметно изменили окружающий его жестокий мир.<sup>1</sup>

Рауль Валленберг был настоящим лидером: он появился в тяжелейший период человеческой истории и пожертвовал собой ради своих убеждений. Большинство лидеров не имеют возможности спасти чужие жизни, и лишь немногие способны помочь такому количеству людей, как Валленберг. И все же принципы, которые он отстаивал, значимы для каждого человека, желающего изменить мир к лучшему.

Главный урок, который мы можем из этого извлечь: настоящий лидер хорошо знает, кто он и какие убеждения отстаивает. Он проявляет смелость, уверенность в себе и глубокую веру в правоту своего дела. Кроме того, история жизни Рауля Валленберга показывает, что лидер живет не столько для себя, сколько для других людей. Секрет успеха в том, чтобы ставить чужие интересы выше собственных, будь то политика, война, образование, спорт, социальные службы или бизнес.


В этой главе рассказывается о таких аспектах лидерства, как смелость и мораль. Сначала мы рассмотрим условия, в которых работают современные организации: этические дилеммы, встающие перед лидерами, формы поведения, наблюдающиеся в неблагоприятной с этической точки зрения среде. Затем мы обсудим, как лидеры могут сохранять высокую мораль, изучим модель личностного морального развития, поговорим о принципах лидера-стюарда и лидера, служащего другим людям. Последние разделы главы посвящены смелости и ее значению для сохранения морали лидера.

### III МОРАЛЬ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА

Каждое десятилетие имеет свои примеры политических, социальных и корпоративных преступлений, но связанные с неэтичным поведением скандалы последних лет оказались беспрецедентными по своим масштабам. Корпоративный мир был потрясен до основания: имена многих уважаемых компаний, в том числе *Enron*, *Adelphia*, *Arthur Andersen*, *HealthSouth*, *WorldCom*, *Tyco*, стали синонимами лжи и мошенничества. Мало кого удивили результаты опроса, проведенного осенью 2002 года компанией *CBS*: 79% опрошенных считают, что в бизнесе широко распространены незаконные операции, и лишь менее 30% убеждены в честности главных исполнительных директоров.<sup>2</sup> Профессор Гарвардской школы бизнеса Шошана Зубофф (*Shoshana Zuboff*) следующим образом описывает сложившуюся обстановку: «В отношениях между отдельным человеком и организацией царят растерянность, недоверие, разочарование и даже гнев».<sup>3</sup>

#### Этический климат американского бизнеса

Скандалы из-за неэтичного поведения возникают на всех корпоративных уровнях, но более всего на виду находятся лидеры, чьи аморальные и противозаконные действия становятся предметом обсуждения широкой общественности. Например, бывший главный исполнительный директор *Tyco International* Деннис Козловски (*Dennis Kozlowski*) был обвинен в неуплате налогов и использовании корпоративных средств в личных целях.<sup>4</sup> В течение многих лет топ-менеджеры *Enron* сознательно вводили в заблуждение инвесторов, чтобы взвинчивать цены на акции компании и, продавая свою долю, класть деньги себе в карман. Печальный пример из мира политики представляет собой Джозеф П. Гейним (*Joseph P. Ganim*), мэр города Нью-Хейвен, штат Коннектикут, уличенный в вымогательстве на сумму \$500 000.<sup>5</sup>



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, являйте собой пример для подчиненных. На деле подтвержайте свою приверженность моральным и этическим нормам. Избегайте неэтичных поступков, направленных на избавление от критики или достижение сиюминутных целей. Будьте правдивы и откровенны, выполняйте свои обещания, проявляйте уважение к окружающим и будьте честны с ними.

Происходящее на высших уровнях иерархии отражается на представителях других уровней организации или общества. От неспособности лидеров установить и сохранить этические нормы страдают организации, сотрудники, долевики участники и т. д. Неэтичные или противозаконные поступки руководителей могут иметь для организации самые печальные последствия. Во-первых, компании, потерявшей репутацию, бывает трудно заполнить свой штат хорошими специалистами. Как показывают исследования, волна корпоративных скандалов заставила устраивающихся на работу людей уделять самое пристальное внимание тому, насколько жестко работодатель соблюдает этические нормы.<sup>6</sup> Когда сотрудники теряют веру в руководителя, моральный климат в компании и результаты корпоративной деятельности заметно ухудшаются. Как показывает опыт *Arthur Andersen*, обвиненной в уничтожении большого количества компрометировавших *Enron* документов, организация, вызывающая недоверие клиентов, просто теряет их. Кроме того, инвесторы перестают поддерживать обманувшую их компанию или даже подают на нее в суд.

Лидеры всех уровней несут ответственность за сохранение нормального этического климата в организации. В то же время им приходится сталкиваться с давлением, под которым они могут совершать неэтичные или даже противозаконные поступки. Их заставляют снижать расходы, увеличивать прибыль, выполнять требования поставщиков или других партнеров по бизнесу. В период бурного экономического роста, когда биржевые котировки акций ведущих компаний шли вверх, многие лидеры были озабочены только быстрейшим получением прибыли и соблюдением собственных сиюминутных интересов. Практика награждения менеджеров акциями их компании, первоначально призванная сблизить интересы сотрудников и долевики участников, привела к непомерной алчности руководителей предприятий, стремившихся искусственно завесить цены акций.<sup>7</sup> Именно в этот период был разоблачен репортер Джейсон Блейер (*Jayson Blair*), фабриковавший результаты исследований для первых полос уважаемой всеми газеты «The New York Times» — например, про спасение Джессики Линч (*Jessica Lynch*). Это свидетельствует о том, что топ-менеджерам замешанных в скандалах компаний еще задолго до кризиса было известно: в их организациях творится неладное. И все же они сознательно или несознательно игнорировали сигналы опасности. Возможно, некоторые из них считали, что газета с репутацией «Times» не может публиковать заведомо ложную информацию.<sup>8</sup> Большинство лидеров стремятся понравиться окружающим и хотят, чтобы их организация преуспевала или хотя бы выглядела преуспевающей. Вопрос лишь в том, хватит ли у лидера силы характера соблюдать этические нормы несмотря на внешнее давление. Преподаватель Гарвардской школы бизнеса Ричард Тедлоу (*Richard Tedlow*) пишет по этому поводу: «Очень часто жизненные события складываются так, что человек словно бы оказывается на краю скользкого склона, и лишь от его личных качеств зависит, перейдет ли он последнюю черту».<sup>9</sup>

### **Поступки лидеров, вызывающие негативные последствия**

Какие действия лидера подрывают честные отношения между сотрудниками? Согласно определению честности из главы 2, быть честным значит утверждать моральные принципы и действовать в соответствии с ними. Через свое поведение лидеры показывают, что именно для них значимо, и если в их поступках проглядывают эгоизм и алчность, многие сотрудники воспринимают это как норму. Например, топ-менеджеры *Enron* вели себя надменно и несправедливо по отношению к подчиненным, откровенно преследуя личные цели. «Когда ты видишь, что кто-то поступает неэтично, в голову закрадывается мысль: может быть, так и нужно делать?» — признается один из молодых сотрудников *Enron*.<sup>10</sup>

В табл. 6.1 перечислены 10 форм поведения лидеров, вызывающие негативные с моральной точки зрения последствия. В левой колонке указаны поступки, формирующие удобные условия для нарушения этики и закона. В правой колонке перечислены формы поведения, создающие благоприятную в этическом смысле атмосферу.<sup>11</sup>

Таблица 6.1

## Сравнение этического и неэтического поведения лидеров

Лидер с неэтичным поведением	Лидер с этическим поведением
Проявляет высокомерие и эгоизм	Проявляет скромность
Постоянно преследует личные интересы	Стремится принести пользу организации
Обманывает окружающих	Честен и откровенен с окружающими
Нарушает соглашения	Выполняет обещания
Несправедлив к подчиненным	Борется за справедливость
Перекладывает вину на других	Берет на себя ответственность
Унижает достоинство других людей	Уважительно относится к каждому человеку
Не уделяет внимания развитию подчиненных	Воодушевляет других людей и способствует их развитию
Не оказывает помощи и поддержки	Служит другим людям
Не находит в себе смелости, чтобы противодействовать неправомерным поступкам	Проявляет смелость, отстаивая убеждения, которые считает правильными

ИСТОЧНИК: основано на Donald G. Zanderer, "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum* (Fall 1992): 12-16.

Как мы уже говорили, образ лидера-героя устарел, и все же некоторые топ-менеджеры переполнены чувством собственной значимости и используют каждую возможность для удовлетворения своих алчных желаний и непомерного самолюбия. Они назначают себе огромные зарплаты и премиальные, занимают фешенебельные офисы, удостоивают себя различными привилегиями, совершенно не задумываясь о том, что это не принесет пользы ни вверенной им организации, ни обществу в целом. Например, руководители, получающие высокие зарплаты, в то время как их компания переживает кризис и увольняет тысячи сотрудников, не смогут создать атмосферу доверия и взаимного уважения.<sup>12</sup>

Неэтично ведущие себя лидеры нечестны по отношению к подчиненным, партнерам, потребителям, поставщикам, долевым участникам; они регулярно нарушают данные ими обещания или принятые соглашения. Как показывают результаты опроса журнала «USA Today», 82% главных исполнительных директоров обманывают друзей, когда сообщают им о результатах последней игры в гольф. Кто-то станет утверждать, что это «мелочь», но шаг за шагом нечестность может стать неизменным атрибутом повседневной жизни и бизнеса.<sup>13</sup> Лидеры, для которых неэтичное поведение — норма, несправедливо относятся к подчиненным, продвигая и поощряя не тех, кто добивается лучших результатов, а тех, кто льстит их самолюбию.

Такие лидеры склонны весь успех приписывать только себе, но в случае неудачи обвиняют других. Не проявляя уважения к подчиненным и отстраняя их от принятия решений, они тем самым унижают людей. Они относятся к сотрудникам как к инструменту для выполнения приказов, не оказывают им поддержки и не создают условий для развития персонала. В то время как лидеры с высокими этическими принципами служат другим, лидеры без них концентрируют внимание исключительно на личных нуждах и целях.

Наконец, прямой путь к созданию не соответствующей нормам этики и потенциально коррумпированной организации — неспособность лидера отстоять убеждения, которые он считает правильными. Когда руководитель, чтобы не ссориться с заместителем, делает вид, что не слышит его фривольных шуток в адрес молодой сотрудницы, он создает прецедент сексуального домогательства на рабочем месте, указывающий на допустимость подобного поведения. Если лидер закрывает глаза на нечестные поступки окружающих, он дает понять сотрудникам, что несправедливость — норма корпоративной культуры. Очень часто бывает трудно отстоять свои убеждения, но это единственный способ создать благоприятную в этическом смысле среду.

#### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, устанавливайте и сохраняйте высокие моральные принципы. Изгоните из организации страх и «необсуждаемые» вопросы, чтобы сотрудники могли спокойно сообщать о возникающих проблемах и нарушениях этических норм. Проводите ясную этическую политику, поощряйте этическое поведение и не закрывайте глаза на аморальные и неэтичные поступки окружающих.*

### Соблюдение морали

Многие лидеры забывают, что цель бизнеса — создание ценностей, а не достижение экономических результатов. Лидер, живущий по правилам этики, не может игнорировать прибыль, убытки, биржевые цены акций, производственные расходы. Однако он должен признавать значение моральных и человеческих ценностей.<sup>14</sup> Замечания Генри Форда (*Henry Ford*) столетней давности как нельзя лучше подходят нашей эпохе: «В течение долгого времени люди были убеждены, что единственная цель производства заключается в получении прибыли. Они ошибались. Его главная цель — всеобщее благо».<sup>15</sup>

Несмотря на реальности корпоративной жизни, где царят алчность, жестокая конкуренция и стремление получить максимальную прибыль, лидеры могут действовать исходя из моральных ценностей и воодушевлять других отстаивать высокую мораль в рабочей среде. Здесь очень важно, чтобы лидер на словах и особенно на деле доказывал, что он неуклонно соблюдает этические нормы. Именно на примере лидера сотрудники узнают, какие ценности в организации ставятся превыше всего. Рассмотрим пример Альфреда П. Веста (*Alfred P. West*), основателя и главного исполнительного директора *SEI Investment Company*.



#### В РОЛИ ЛИДЕРА

Альфред П. Вест, *SEI Investment Co.*

«Руководитель организации определяет ценности корпоративной культуры», — говорит Альфред Вест, основатель и главный исполнительный директор финансовой фирмы *SEI Investment Co.*, предоставляющей услуги совместным фондам и трастовым отделам банков. Он являет собой пример для сотрудников в том, что касается скромности, ответственности и доверия.

У Альфреда Веста нет фешенебельного кабинета с множеством помощников. Вместо этого он сам отвечает на телефонные звонки и работает бок о бок вместе со своими подчиненными, потому что штаб-квартира имеет планировку офиса с открытым пространством. Вест не получает акций компании в виде премиальных, а его зарплату — \$660 000 в год — можно назвать средней для данного уровня. Для сравнения: Денни Козловский, главный исполнительный директор *Tyco*, заработал в 2002 году \$2 миллиона, а бывший финансовый директор *Tyco* Марк Шварц (*Mark Schwartz*) на своем посту сколотил целое состояние, оценивающееся в \$136 миллионов. Альфред Вест полностью отказался от льгот и привилегий, которые обычно требуют для себя главные исполнительные директора. Он считает, что подаст плохой пример сотрудникам, если отделит себя от них особыми привилегиями.

Вест уделяет много времени объяснению своей концепции развития компании, чтобы убедить: подчиненные владеют объективной информацией о *SEI Investment*. Открытая культура, как он полагает, не только улучшает результаты работы, но и способствует тому, что сотрудники без стеснения сообщают о случаях нарушения этики и нечестных поступках коллег.<sup>16</sup>

Лидеры вроде Альфреда Веста своими действиями утверждают корпоративные ценности. В табл. 6.2 перечислены формы поведения лидера, способствующие поддержанию высоких моральных и этических норм. Такие лидеры определяют и проводят в жизнь корпоративную политику, поддерживающую этическое поведение: например, политику открытых дверей, позволяющую сотрудникам без страха беседовать на любые темы и устанавливающую четкие этические нормы. Поведение в рамках этих норм поощряется лидерами, но они нетерпимы к их нарушителям.

В табл. 6.3 приводится личный этический кодекс сотрудников Лаборатории реактивных двигателей (*Jet Propulsion Laboratory*), входящей в состав *NASA*. В нем указываются принципы поведения, которые обязуется соблюдать каждый сотрудник лаборатории.

Очень важно, чтобы лидеры устанавливали и поддерживали моральные нормы не только на работе, но и в личной жизни, в том числе и в тех ситуациях, когда за ними

Таблица 6.2

*Формы поведения лидера, способствующие поддержанию высоких моральных норм*

1. Устанавливать и поддерживать высокие моральные принципы.
2. Концентрировать внимание на том, что приносит пользу организации и сотрудникам.
3. Являть собой пример для окружающих.
4. Быть честным с собой и другими.
5. Изгонять страх и разрешать обсуждение любых вопросов.
6. Определять и проводить в жизнь политику соблюдения этики.
7. Проявлять нетерпимость по отношению к нарушителям моральных норм.
8. Поощрять этичное поведение подчиненных.
9. Относиться к сотрудникам всех без исключения уровней справедливо, честно и уважительно.
10. Сохранять высокие моральные принципы как в профессиональной, так и личной жизни даже при отсутствии свидетелей.

*ИСТОЧНИКИ:* основано на Linda Klebe Třevino, Laura Pincus Hartman, and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review* 42, no. 4 (Summer 2000): 128-142; Christopher Hoening, "Brave Hearts", *CIO* (November 1, 2000): 72-74; and Patricia Wallington, "Honestly?!" *CIO* (March 15, 2003): 41-42.

Таблица 6.3

*Личный этический кодекс сотрудников Лаборатории реактивных двигателей*

## Этический кодекс чести

Что бы я ни делал, я буду вести себя честно, справедливо и открыто.

Я буду защищать информацию от потерь, утечек и неправильного использования.

Я буду избегать конфликтов и других неприемлемых столкновений интересов.

Я буду относиться к подчиненным справедливо, с достоинством и уважением.

Я буду создавать и поддерживать атмосферу, соответствующую духу этого кодекса.

*ИСТОЧНИК:* веб-сайт Лаборатории реактивных двигателей: <http://eis.jpl.nasa.gov/ethics/code.html> (11 декабря 2003 года).

никто не наблюдает. Даже «незаметное» для постороннего глаза нарушение этики приводит к негативным последствиям. Более того, лидерам необходимо осознать, что события личной жизни влияют и на профессиональную деятельность. Лидер являет собой пример для подчиненных 24 часа в сутки и все 7 дней в неделю. Рассмотрим пример Майка Прайса (*Mike Price*), уволенного с поста тренера футбольной команды университета Алабамы. Во время турне по Флориде Прайс потратил не одну сотню долларов на горячительные напитки, посещая бары и стрип-клубы. Пригласив к себе в гостиничный номер стриптизершу и проведя с нею ночь, он вынужден был оплатить счет на сумму \$1000. Администрация университета уволила Прайса, показав тем самым, что такое поведение тренера — наставника молодежи — неприемлемо. Лидер должен являть собой пример для подчиненных и соблюдать этические нормы как в профессиональной, так и в личной жизни.

Лидеры создают этическую организацию и дают понять окружающим, что они служат людям и обществу вне зависимости от того, тренируют ли они команду для победы в спортивных соревнованиях или руководят компанией ради получения прибыли. Тони Берне (*Tony Burns*), бывший главный исполнительный директор *Ryder Systems*, являет собой яркий пример лидера, служащего и бизнесу, и обществу. Вся деятельность Бернса была направлена на благо общества, и в 1997 году в знак признания его заслуг Американский Красный крест назвал его «Человеком года» и вручил ему специальную награду. Помогая подчиненным и относясь к ним с уважением, он создал особую атмосферу в компании, где более всего ценилось служение людям. По признанию самого Бернса, на формирование его личности большое влияние оказал его дедушка, который говорил: «Самое лучше, что ты можешь делать в своей жизни, — это служить людям».<sup>17</sup>

Такие руководители, как Тони Берне, доказывают: лидер способен успешно возглавлять организацию, основываясь на моральных принципах. Существуют научные доказательства того, что честное и справедливое отношение к долевым участникам, сотрудникам, потребителям и обществу в целом улучшает результаты корпоративной деятельности. Согласно недавним исследованиям нью-йоркского независимого рейтингового агентства *Governance Metric*, компании (в их числе *Pfizer*, *Johnson Controls* и другие), в которых руководство осуществляется не по принципу эгоцентризма, имеют более высокие показатели возврата инвестиций и капитала по сравнению с теми, где этот принцип поставлен во главу угла.<sup>18</sup>



## СТАНОВЛЕНИЕ МОРАЛЬНОГО ЛИДЕРА

Поступки лидера могут быть направлены как во благо, так и во зло. Лидер совершает самостоятельный выбор, действовать ли ему в личных интересах, ущемляя при этом интересы других, или же служить людям и мотивировать их в полной мере раскрывать свой потенциал.<sup>19</sup> **Лидерство, соответствующее высокой морали**, включает в себя умение отличить правомерное от неправомерного, стремление к справедливости, честное отношение к окружающим и соблюдение моральных норм на практике. Лидеры оказывают значительное влияние на других людей, поэтому лидерство, соответствующее высокой морали, улучшает жизнь окружающих. Аморальный лидер, напротив, печется о личных интересах, добиваясь собственных целей за счет других людей.<sup>20</sup> Лидеры, творящие или творившие зло людям (к их числу можно отнести Гитлера, Сталина, Пол Пота), аморальны; в то время как Рауль Валленберг, о котором рассказывалось в начале главы, олицетворяет собой противоположный тип лидера. Лидерство, соответствующее высокой морали, вдохновляет людей и делает их лучше. В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается о способности руководителей создавать фундамент для духовного роста в работе и личной жизни. Лидеры несут ответственность за создание этого фундамента ради обогащения жизни своих сотрудников.

Специфические личностные характеристики (сила духа, уверенность в себе, независимость) помогают лидерам сохранять высокую мораль, когда они сталкиваются с противодействием. Более того, лидеры могут сознательно развивать указанные качества путем усиленной работы над собой.

Виктор Франкл (*Victor Frankl*!) был узником нацистского лагеря смерти, где научился совершать правильный моральный выбор:

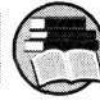
«Мы, пленники концентрационных лагерей, никогда не забудем тех, кто жертвовал собой ради других, делился с ближним последним куском хлеба. Их было немного, но они своей жизнью доказали, что у человека можно отнять все, кроме свободы. Они сделали свой выбор раз и навсегда и не изменяли ему ни при каких обстоятельствах.

Выбор существует всегда — каждый день, каждый час. И человек волен решать, будет он или не будет предан власти, которая превращает его в раба...».<sup>21</sup>

### Лидерство, соответствующее высокой морали

Поведение лидера, включающее в себя умение отличить правомерное от неправомерного, стремление к справедливости, честное отношение к окружающим и соблюдение моральных норм на практике.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Менеджмент и мудрость любви: раскрытие высоких нравственных качеств в людях и организациях. **Дороти Марчик** (*Dorothy Marcic*)

Под влиянием динамичной внешней среды сформировалась новая парадигма менеджмента, основанная на таких концептах, как картина будущего, преданность, передача властных полномочий, ответственность. По утверждениям Дороти Марчик, все эти концепты становятся не просто словами, когда лидеры осознают, что в их работе, личной жизни и личных отношениях существуют прочные духовные основы. Обращаясь к священным текстам различных религий и цитируя высказывания Будды, Иисуса Христа, Бахаулы (*Bahau'llah*)\*, Марчик находит общую для всех них мудрость любви, актуальную и для современных организаций. Она выделяет пять новых «добродетелей менеджмента», которые обеспечивают необходимый баланс между физическими, интеллектуальными, эмоциональными, духовными и волевыми аспектами работы (под волевыми аспектами подразумевается стремление к изменениям, улучшающим корпоративную деятельность).

#### Новые добродетели менеджмента

Эти добродетели создают философскую и духовную основу повседневной деятельности лидеров. К ним относятся следующие:

- *Доверие*. Соответствует концепту ответственности. Лидер, заслуживающий доверия окружающих, честен и ведет себя этично. Он налаживает конструктивные взаимоотношения с потребителями и сотрудниками.
- *Единство*. Является основой для общей картины будущего, согласия и сотрудничества. На практике единство

означает стремление к единодушным решениям, удовлетворяющим потребителей, и переход от контроля к наставничеству.

- *Уважение и чистосердечие*. Обеспечивают подлинную передачу властных полномочий. Здесь предполагается, что лидеры должны быть наставниками и менторами: создавать команды, самостоятельно определяющие направление своей работы, и поощрять сотрудников, вносящих весомый вклад в общее дело.
- *Справедливость*. Эта добродетель позволяет создавать равные возможности для сотрудников и поровну делить между ними прибыль.
- *Служение и скромность*. Помогают сосредоточить внимание на качестве продукции и удовлетворении нужд потребителей. По-настоящему служить другим означает быть слугою для сотрудников и потребителей. Лидер, обладающий этой добродетелью, делит власть с другими, признает свои ошибки и уважает окружающих.

#### Высокие нравственные качества в сфере труда

Лидер, имеющий прочные духовные основы, раскрывает высокие нравственные качества в окружающих, что позволяет им установить разумный баланс между работой и личной жизнью. Дороти Марчик утверждает, что рост духовности — это длительный процесс, требующий веры в себя и значительных усилий. Лидеры, развивающие в себе и окружающих пять указанных добродетелей, делают жизнь сотрудников более счастливой и наполненной и усиливают свои организации.

Источник: *Managing with Wisdom of Love*, by Dorothy Marcic, is published by Jossey-Bass.

Способность лидера совершать правильный выбор определяется уровнем его морального развития.<sup>22</sup> На рис. 6.4 приводится упрощенная модель личного морального развития. На уровне, **предшествующем конвенциональному**, люди концентрируют внимание на внешних вознаграждениях и наказаниях и подчиняются власти, чтобы избежать наказаний и губительных для себя последствий. Они стремятся взять от жизни все, что она может дать. Лидеры, находящиеся на этом уровне морального развития, используют авторитарный или принудительный стиль руководства, стремясь удовлетворить свои личные интересы.

На следующем уровне, который называется **конвенциональным**, люди стремятся вести себя так, чтобы соответствовать ожиданиям коллег, родных, друзей и общества в целом. Они следуют нормам и правилам корпоративной культуры, даже если эти правила противозаконны. Такие люди подчиняются нормам крупной системы. Если социальная система одобряет неэтичные поступки, люди, находящиеся на конвенциональном уровне развития, проявляют конформизм. Зачастую, когда организация ве-

#### Доконвенциональный уровень

Уровень морального развития личности, на котором человек эгоцентричен, стремится к внешним вознаграждениям и избегает наказаний.

\* Бахаула — основатель религии Бэхай, утверждающей, что люди должны быть добры и миролюбивы, могут иметь различные вероисповедания и принадлежать к различным расам. — *Прим. пер.*



**Конвенциональный уровень**

Уровень морального развития личности, на котором человек стремится вести себя так, чтобы соответствовать ожиданиям коллег, родственников, друзей и общества в целом.

**Уровень 1: Предшествующий конвенциональному**

Выполнение правил с целью избежать наказания. Соблюдение собственных интересов. Подчинение власти ради собственного блага.

**Уровень 2: Конвенциональный**

Действия, соответствующие ожиданиям окружающих. Выполнение социальных заданий и обязанностей. Соблюдение законов.

**Уровень 3: Постконвенциональный**

Следование собственным принципам справедливости и законности. Убежденность в том, что люди имеют различные ценности. Поиск творческих решений этических проблем. Сохранение баланса между индивидуальными и общими интересами.

Источники: основано на Lawrence Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach" in *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, ed. Thomas Lickona (Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston, 1976), 31-53; and Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior", *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1 (January 1995), 43-54.

Рис. 6.1

Три уровня морального развития личности

**Уровень соблюдения личных принципов**

Уровень морального развития личности, на котором лидеры руководствуются внутренними принципами различия правды и лжи.

дет незаконную деятельность, многие сотрудники и менеджеры просто закрывают глаза на это, молча соглашаясь с «правотой» корпоративной системы.<sup>23</sup>

На **постконвенциональном** уровне (или уровне **соблюдения личных принципов**) люди руководствуются внутренними ценностями и убеждениями и могут даже игнорировать правила и законы, которые им противоречат. Внутренние ценности приобретают большее значение, чем ожидания окружающих. Лидеры, находящиеся на данном уровне морального развития, служат другим людям. Они поддерживают самостоятельность мышления и высокую мораль поведения сотрудников, которые наделяются полномочиями и получают возможность активно участвовать в управлении организацией.

Рассмотрим, как Рой Вейджелос (*Roy Vagelos*), вице-президент компании *Merck & Co.*, нарушил негласные корпоративные правила ради соблюдения личных принципов.

**В РОЛИ ЛИДЕРА****Рой Вейджелос, Merck & Co.**

«Наша задача - охранять здоровье и улучшать жизнь людей», - говорится в заявлении о миссии компании *Merck*. Однако когда в конце 1970-х Рой Вейджелос (впоследствии вице-президент по научным исследованиям) и его коллеги обнаружили возможности создания лекарства против речной слепоты\*, перед ними возникла дилемма. Медикамент, разработка которого стоила \$200 миллионов, был нужен только беднейшим жителям Западной Африки и других развивающихся государств, т. е. людям, которые были не в состоянии купить его. Речная слепота считалась в то время опаснейшим заболеванием, и остановить его распространение тщетно пытались многие общественные агентства по здравоохранению. Когда исследователи *Merck* нашли возможное решение проблемы, многие в компании стали утверждать, что производство лекарства, позже на-

\* Речная слепота (онхоцеркоз) — заболевание, передающееся особым видом черной мухи, являющейся переносчиком специфического червя, который, попадая в подкожный слой человеческого организма, вызывает острую воспалительную реакцию. В настоящее время более 20 миллионов человек в мире страдают от этого заболевания. — Прим. ред.

званного «мектизан», станет дорогостоящей ошибкой. И все же Вейджелос, занимавший в то время пост главного исполнительного директора, настоял на продолжении разработки медикамента, ссылаясь на неизбежную для *Merck* аксиому: «Где нет здоровья, там нет благополучия».

Решение разрабатывать лекарство, которое не могло принести прибыль (себестоимость одной таблетки составляла \$3) далось нелегко. Однако Вейджелос отстоял свои убеждения и заставил организацию следовать им. Когда *Merck* не смогла уговорить правительства развивающихся стран купить мектизан, компания объявила о том, что отдаст лекарство безвозмездно. Некоторые стали утверждать, что это решение безответственно и что оно ущемляет интересы акционеров. Но Вейджелос, защищая свои принципы, доказывал, что компания принесет пользу акционерам в долгосрочной перспективе, если будет действовать в соответствии с той миссией, которую она перед собой поставила. «Я думаю, мы не могли поступить иначе, — сказал он позже. — Мы продемонстрировали всему миру, что честность и справедливость являются главными ценностями нашей корпоративной культуры и в конечном итоге именно на них зиждется благополучие *Merck*». Разработка мектизана считается сейчас одним из крупнейших медицинских достижений XX века, позволившим остановить массовое распространение речной слепоты. В конечном итоге репутация компании значительно повысилась, и ей удалось привлечь в свой штат лучших в мире исследователей. «Но и без этого я принял бы то же самое решение, — признается Рой Вейджелос, — потому что вся моя жизнь посвящена служению людям».<sup>24</sup>

Вейджелос нарушил негласные корпоративные правила, поставив интересы нищих детей из развивающихся стран выше интересов акционеров. Несмотря на противодействие последних, он сделал единственно правильный, по его мнению, выбор.

Большинство людей старше двадцати лет находятся на втором уровне морального развития, а многие не продвинулись дальше первого. По данным исследований, лишь 20% взрослых американцев достигли третьего, постконвенционального уровня морального развития. Люди, находящиеся на этом уровне, соблюдают нормы этики и сохраняют независимость невзирая на ожидания окружающих. Беспристрастное использование универсальных стандартов при решении моральных конфликтов уравнивает личные интересы с интересами общества. Исследователи неизменно обнаруживают прямую связь между более высоким уровнем морального развития и более этичным поведением на работе, т. е. честностью, стремлением помочь другим и сообщением о противозаконных действиях.<sup>25</sup> Лидерам необходимо уметь определять стадии морального развития (своего и окружающих) и инициировать проведение обучающих программ по этике. Когда лидер находится на третьем уровне морального развития, он руководствуется высокими моральными принципами и вдохновляет подчиненных следовать его примеру.

## УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ В СРАВНЕНИИ СО СЛУЖЕНИЕМ ЛЮДЯМ

Представления о том, какими должны быть взаимоотношения между лидером и подчиненными, претерпевают значительные изменения вместе с расширением самого концепта лидерства. Как нужно понимать утверждение: «Лидер несет моральную ответственность перед подчиненными?» Означает ли это, что он должен ограничивать и контролировать сотрудников, выполняя требования организации? Или справедливо распределять вознаграждения? А может, обеспечивать рост и развитие персонала?

Многие считают, что современные руководители должны использовать должностную власть не столько для ограничения и контроля подчиненных, сколько для воспитания из них лидеров. На рис. 6.2 показан континуум взаимоотношений между лидером и подчиненными. Традиционные организации исходят из того, что руководитель несет ответственность за подчиненных и что общий успех зависит от установления контроля над сотрудниками. На этой стадии подчиненные пассивны, они не проявляют самостоятельности мышления и просто делают то, что им скажут. На второй стадии сотрудники более активно принимают участие в решении проблем. На третьей

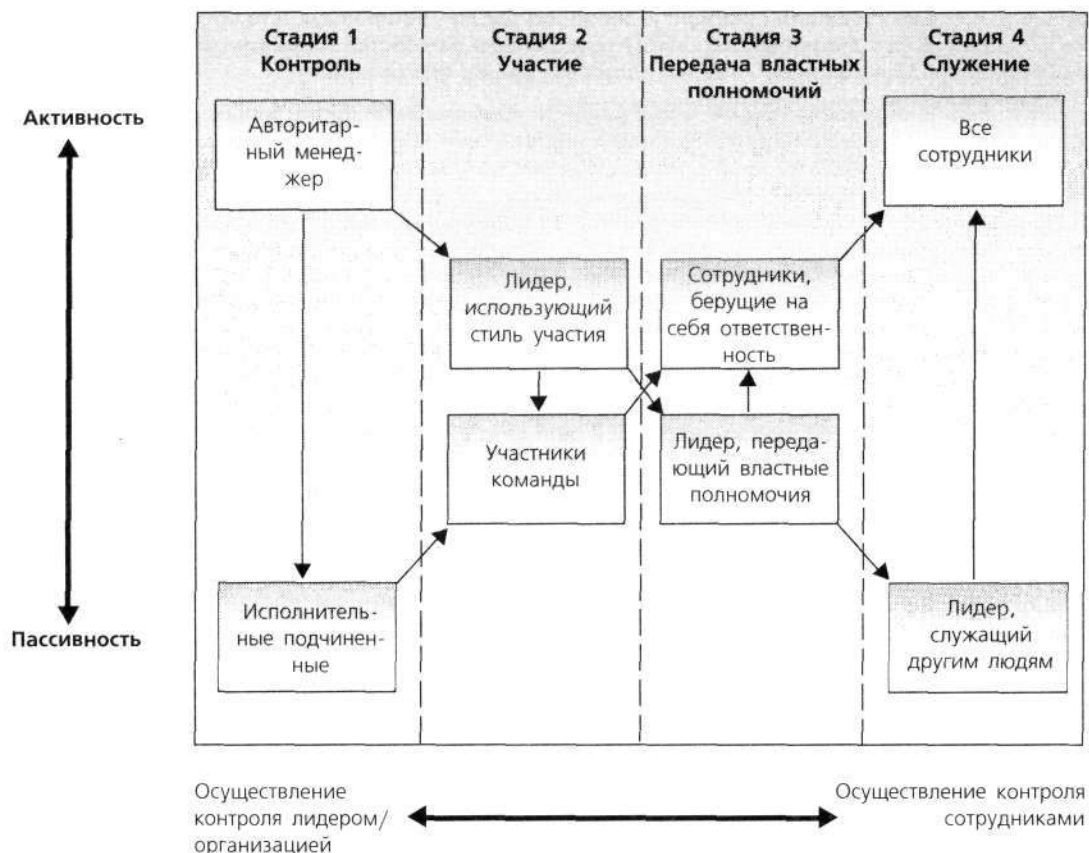


Рис. 6.2

Континуум взаимоотношений между лидером и подчиненными

стадии лидер передает подчиненным значительную часть власти и ответственности. На четвертой стадии лидер перестает контролировать сотрудников и служит им. В следующих разделах мы более подробно обсудим каждую из стадий.

### Авторитарный менеджмент

Традиционно считалось, что лидеры должны быть хорошими менеджерами, способными контролировать людей, а подчиненные должны неукоснительно выполнять приказы. В главе 2 мы рассказывали об авторитарных лидерах, которые самостоятельно принимают решения и сообщают о них подчиненным. Здесь власть и привилегии принадлежат высшему руководству организации. На этой стадии лидеры определяют стратегию, цели и способы их достижения. Превыше всего ценятся стабильность и эффективность организации, и подчиненные, выполняющие однообразные задания, находятся под контролем. Контролируются также работа оборудования и расходование сырья. Сотрудники не имеют права принимать самостоятельные решения и выбирать способы выполнения заданий. Этот тип менеджмента связан с жестким иерархическим контролем и со стандартизацией, специализацией и безличной оценкой труда.

### Менеджмент участия

С 1980-х годов многие организации стали пытаться привлекать сотрудников к решению корпоративных проблем. Лидеры начали усиливать активность подчиненных, создавая группы участия и разрабатывая специальные программы. Кроме того, приме-

нялся метод управления качеством. Командная работа стала важнейшей составляющей корпоративной деятельности. Успех японских фирм, активно вовлекающих сотрудников в решение организационных проблем, вдохновил многие американские компании на осуществление менеджмента участия как ответа усилению глобальной конкуренции. Согласно исследованию, профинансированному Ассоциацией улучшения качества (*Association for Quality and Participation*), более 70% крупнейших американских корпораций проводят программы по вовлечению сотрудников в процесс решения проблем. Однако большинство этих программ не наделяют властью работников нижних иерархических уровней.<sup>26</sup> Топ-менеджеры по-прежнему устанавливают цели, принимают окончательные решения и распределяют вознаграждения. Ожидается, что сотрудники будут делать предложения по улучшению качества, работать в команде и нести ответственность за выполнение заданий, но они все еще не рассматриваются как полноправные партнеры по бизнесу. Лидеры несут ответственность за конечные результаты, но при этом они могут быть наставниками. Они передают часть своих властных полномочий, хотя обязаны следить за соблюдением моральных норм и сохранением благоприятного эмоционального климата. Лидеры отвечают за качество работы подчиненных. Зачастую это приводит к тому, что руководители думают за сотрудников, как будто те не в состоянии делать этого сами.<sup>27</sup>

### Лидер-распорядитель

Этот тип менеджмента возник в результате изменения мышления лидеров. Здесь подчиненные наделяются правом самостоятельно принимать решения и контролировать свою работу. Обладая властью, позволяющей им влиять на цели, системы и структуры, они сами могут становиться лидерами. **Лидер-распорядитель** убежден, что он несет ответственность за подчиненных и организацию в целом и не должен пытаться назойливо опекать и контролировать сотрудников, а также единолично определять цели их работы.<sup>28</sup> Этот подход является альтернативой традиционных методов менеджмента, поскольку позволяет предоставить самостоятельность сотрудникам, непосредственно выполняющим задания, производящим продукты или обслуживающим потребителей. В основе деятельности лидера-распорядителя лежат четыре следующих принципа:

1. Установление партнерских отношений с подчиненными. Партнерские отношения могут налаживаться только в том случае, если формальный лидер наделяет властью сотрудников. Партнеры имеют право говорить «нет» друг другу. Они честны и не скрывают ни хороших, ни плохих новостей. Кроме того, партнеры (руководители и подчиненные) совместно создают картину будущего, определяют цели и несут равную ответственность за конечные результаты.
2. Передача власти и права принятия решений тем, кто непосредственно выполняет задания и обслуживает потребителей. Это означает перераспределение власти и работы, так что каждый принимает активное участие в организации корпоративной деятельности и никто не получает деньги просто за то, что составляет планы и руководит другими людьми.
3. Признание ценности труда и его справедливое вознаграждение. Система вознаграждений действует таким образом, что каждый получает их в соответствии с вносимым в общее дело вкладом. При этом организация назначает максимально возможные зарплаты.
4. Передача командам, выполняющим ключевые задания, организационных функций. Команды сотрудников, выполняющие ключевые задания или составляющие основу компании либо отдела, определяют цели, осуществляют контроль, создают внутреннюю среду и направляют свою деятельность таким образом, чтобы чутко реагировать на изменения требований рынка.

Лидеры-распорядители управляют организацией, не доминируя в ней и не устанавливая контроля над подчиненными. Они налаживают равноправные отношения с сотрудниками, и каждая из сторон вносит весомый вклад в общий успех. Этот метод руководства позволяет людям полностью раскрыть свой потенциал и наполнить жизнь смыслом.

#### Лидер-распорядитель

*Лидер, убежденный в своей ответственности за подчиненных и организацию в целом и в бесполезности назойливой опеки и контроля над сотрудниками, а также единоличного определения целей их работы.*

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, используйте принципы лидера - распорядителя: относитесь к подчиненным как к равноправным партнерам, передавайте им право определять цели, принимать самостоятельные решения и контролировать свою работу. По достоинству вознаграждайте сотрудников, которые вносят весомый вклад.

### Лидер, служащий другим людям

Лидер, отказывающийся от личных сиюминутных интересов ради интересов окружающих; он помогает им расти и развиваться, предоставляя возможности для удовлетворения материальных и духовных потребностей.

Лидер-распорядитель способен привести организацию к процветанию, потому что он вдохновляет подчиненных, вселяет в них энергию и энтузиазм и добивается их лояльности. Хотя эти идеи могут показаться кому-то новыми, они были высказаны 80 лет назад одним из первых специалистов по менеджменту Мэри Паркер Фоллетт (*Mary Parker Follett*):

«Умелый лидер не опирается на личную власть; он контролирует свою группу, не доминируя в ней, а выражая ее интересы. Он раскрывает самые лучшие наши качества, объединяет всех и вселяет в нас кипучую энергию, никогда не отделяя себя от коллектива. Самое сильное влияние оказывает на меня не тот, кто совершает великие дела, а тот, кто помогает мне понять: я сама способна совершить великие дела».<sup>29</sup>

### Лидер, служащий другим людям

Лидер, служащий другим людям, поднимает отношения между руководителем и подчиненными на еще более высокий уровень по сравнению с лидером-распорядителем. Роберт Вуд Джонсон (*Robert Wood Johnson*), основавший небольшую компанию *Johnson & Johnson* и превративший ее в одну из крупнейших в мире корпораций, обобщает свою концепцию менеджмента одним словом: «Служить». В заявлении о миссии «Наша философия менеджмента» он пишет: «Лидер обязан служить людям, несущим перед ним ответственность».<sup>30</sup> Джонсон умер более тридцати лет назад, но его идеи не потеряли актуальности до сих пор.

Лидер, служащий другим людям, отказывается от личных сиюминутных интересов ради интересов окружающих; он помогает им расти и развиваться, предоставляя возможности для удовлетворения материальных и духовных потребностей. Такие лидеры ставят превыше всего служение сотрудникам, потребителям, долевым участникам и обществу в целом. Смысл их жизни — служение людям и раскрытие их потенциала.<sup>31</sup> В последние годы значительно возрос интерес к лидерам этого типа, поскольку сейчас уделяется большое внимание концептам передачи властных полномочий, участия сотрудников в решении корпоративных проблем и создания атмосферы взаимного доверия.<sup>32</sup> Анкета, помещенная в разделе «Самооценка лидера 6.1», поможет вам определить, в какой мере ваши методы руководства соотносятся со стилями лидера, служащего другим людям, лидера-распорядителя, менеджмента участия и авторитарного руководства.

Концепция лидера, служащего другим людям, была впервые описана Робертом Гринлифом (*Robert Greenleaf*). На его идеи оказал большое влияние роман Германа Гессе «Паломничество в страну Востока» (*Hermann Hesse, Journey to the East*). Главный герой романа Лео впервые появляется перед читателем как слуга, сопровождающий группу путешественников. Он выполняет всю черновую работу в группе и вдохновляет окружающих чистотой своего духа и удивительным пением. Все идет благополучно, но внезапно Лео исчезает — и группа распадается. Спустя годы рассказчик попадает в штаб-квартиру организации, финансировавшей путешествие. Он обнаруживает там Лео, который оказывается вдохновителем и лидером этой организации.<sup>33</sup> Созданный Германом Гессе образ является идеалом лидера, служащего другим людям, поэтому многие сомневаются, возможно ли в реальном корпоративном мире достичь такого же, как у Лео, уровня самоотречения. Однако лидеры многих организаций доказывают, что это возможно. Роберт Таунсенд (*Robert Townsend*), назначенный начальником инвестиционного отдела *American Express*, определил свою миссию следующим образом: «Я должен отстаивать интересы сотрудников и использовать их энергию и время на то, чтобы они получали достойную зарплату и признание организации, продвигаясь вверх по служебной лестнице».<sup>34</sup> Боб Томпсон (*Bob Thompson*), основавший автодорожную компанию *Thompson McGully* и возглавивший ее в течение сорока лет, продал бизнес и роздал \$128 миллионов пятистам пятидесяти сотрудникам в знак признания их заслуг. Совершая сделку, Томпсон убедился, что новый владелец не уволит рабочих и не развалит бизнес.<sup>35</sup>



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 6.1

### В какой мере вы обладаете характеристиками лидера, служащего другим людям

Вспомните ситуации, в которых вы были формальным или неформальным лидером группы или организации. Подумайте о своем стиле лидерства и определите, в какой степени соответствует вашему поведению каждое из приводящихся ниже утверждений. Для оценки используйте пятибалльную шкалу:

1 - в незначительной степени; 2 - иногда; 3 - в средней степени; 4 - часто; 5 - в значительной степени.

1. Мои действия направлены более на удовлетворение потребностей других людей, чем на удовлетворение собственных потребностей.	1	2	3	4	5
2. Я помогаю другим людям проявлять самостоятельность в работе.	1	2	3	4	5
3. Я сознательно передаю властные полномочия подчиненным.	1	2	3	4	5
4. Я перфекционист.	1	2	3	4	5
5. Я стараюсь объединять людей.	1	2	3	4	5
6. Я объективно оцениваю потребности и возможности окружающих.	1	2	3	4	5
7. Я нахожу сферу применения навыкам и талантам других людей.	1	2	3	4	5
8. Я всегда уверен в том, что знаю, как нужно выполнять задания.	1	2	3	4	5
9. Я доверяю окружающим и признаю их заслуги.	1	2	3	4	5
10. Я верю словам людей.	1	2	3	4	5
11. Я рассказываю подчиненным о том, каким образом развитие навыков влияет на их работу.	1	2	3	4	5
12. Я автоматически устанавливаю контроль над окружающими.	1	2	3	4	5
13. Я стимулирую рост подчиненных, не ожидая ответных вознаграждений.	1	2	3	4	5
14. Я ставлю сотрудничество выше конкуренции.	1	2	3	4	5
15. Я вовлекаю других людей в процесс планирования и определения целей.	1	2	3	4	5
16. Я стремлюсь заставить окружающих действовать так же, как я.	1	2	3	4	5
17. Мне нравится служить другим людям.	1	2	3	4	5
18. Я верю в хорошие намерения окружающих.	1	2	3	4	5
19. Я консультируюсь с другими людьми.	1	2	3	4	5
20. Я оказываю давление на окружающих.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

В анкете имеется четыре субшкалы, каждая из которых оценивает соответствующий стиль лидерства. Пункты 4, 8, 12, 16, 20 относятся к *авторитарному руководству*; пункты 2, 6, 10, 14, 18 - к *менеджменту участия*; характеристики *лидера-распорядителя* оцениваются пунктами 3, 7, 11, 15, 19; характеристики *лидера, служащего другим людям* - пунктами 1, 5, 9, 13, 17.

Результаты:

Авторитарный стиль \_\_\_\_\_

Стиль участия \_\_\_\_\_

Стиль лидера-распорядителя \_\_\_\_\_

Стиль лидера, служащего другим людям \_\_\_\_\_

Перечисленные шкалы отражают четыре стиля лидерства, указанные на рис. 6.2. Результат более 20 баллов является высоким, менее 10 баллов — низким, около 15 баллов - средним. Сравните показатели по каждой из четырех шкал, чтобы оценить, в какой мере ваше поведение соответствует стилю лидера-распорядителя и стилю лидера, служащего другим людям. По какой из четырех шкал вы хотели бы иметь самые высокие показатели, а по какой - самые низкие? Проанализируйте результаты, чтобы определить свои сильные и слабые стороны. Невозможно иметь высокие показатели по всем четырем шкалам, поэтому вам следует выяснить, каким лидером вы являетесь и каким хотели бы быть.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, служите людям, ставьте их интересы и цели выше собственных. Используйте свой талант, помогая окружающим полностью реализовать свои способности. Наделяйте подчиненных властью и ответственностью. Предоставляйте им достоверную информацию, признавайте их заслуги и достойно вознаграждайте их труд.

В своей концепции Гринлиф выделяет четыре принципа, характерные для лидера, служащего другим людям.<sup>5</sup>

1. *Служение превыше собственных интересов.* Лидеры сознательно используют свой талант для изменения и развития людей и организации. Желание помочь окружающим перевешивает стремление получить формальную должностную власть и установить личный контроль. Лидер этого типа следует своим убеждениям, даже если они не принесут экономического эффекта. С этой точки зрения, организация существует ради предоставления человеку наполненной смыслом работы, а человек существует ради выполнения этой работы для организации.
2. *Прежде всего слушай других и вселяй в них уверенность.* Лидер, служащий другим людям, не столько дает ответы, сколько задает вопросы. Важнейшим качеством здесь является умение слушать окружающих, понимать их проблемы и вселять в них уверенность. Лидер стремится выяснить желание группы и помочь удовлетворить его. Он не навязывает свою волю другим людям. Поняв окружающих, лидер способен определить оптимальный способ работы группы.
3. *Доверяй людям и заслуживай их доверие.* Лидеры создают атмосферу взаимного доверия, подтверждая делами свои слова, проявляя абсолютную честность, устраняя жесткий контроль и концентрируя внимание на благополучии окружающих. Они не утаивают информацию вне зависимости от ее содержания и принимают решения в соответствии с интересами группы, а не ради личной выгоды. Кроме того, лидеры этого типа предоставляют другим людям право принимать самостоятельные решения. Они вызывают доверие подчиненных, потому что не узурпируют власть, позволяющую устанавливать контроль и распределять вознаграждения. Лидер, служащий другим людям, обеспечивает их процветание.
4. *Поддерживай окружающих и помогай им полностью раскрыть свой потенциал.* Лидер, служащий другим людям, проявляет заботу о подчиненных и помогает им удовлетворить материальные и духовные потребности. Он верит, что каждый человек обладает особым потенциалом и способен изменить мир к лучшему. Лидер поддерживает окружающих, чтобы они сумели найти в себе силу духа и взять на себя ответственность. Это требует открытости, стремления быть чутким по отношению к другим людям и желания разделить заботы и трудности окружающих.

Лидер, служащий другим людям, стимулирует личное развитие окружающих и помогает им увидеть более высокую цель работы. Линда Берзински (*Linda Burzynski*), президент компании *Molly Maid International*, занимающейся уборкой помещений, усвоила эти принципы от одной из рядовых сотрудниц. Желая познакомиться ближе с работой персонала, она направилась с уборщицей Джейн Даун (*Jane Down*) в один из домов, где та должна была навести порядок. Войдя в дом, они увидели груды грязной посуды и остатки еды на кухне, разбросанные повсюду журналы и предметы одежды, клоки собачей шерсти на ковре и мебели. Берзински развернулась, чтобы уйти, но Джейн объяснила ей, что хозяйка дома пережила тяжелый развод и теперь ей приходится воспитывать троих непослушных детей. «Ей очень тяжело, а чистота в доме вселяет в нее уверенность и оптимизм», — сказала Даун. «Но вы выполняете работу, которая не входит в ваши обязанности», — возразила Линда. «Мы должны помогать человеку, особенно когда ему трудно», — ответила Джейн. По признанию Берзински, именно в тот день она поняла, что значит быть лидером, служащим другим людям и наполняющим смыслом сложную работу сотрудников.<sup>37</sup> Другой пример лидера, который ставит служение людям превыше всего, представляет собой С. Уильям Поллард (*C. William Pollard*), председатель совета директоров компании *ServiceMaster*.



### В РОЛИ ЛИДЕРА

С. Уильям Поллард, *ServiceMaster*

*ServiceMaster* - успешная, динамично развивающаяся компания, которая проводит уборку и поддерживает порядок в школах, больницах и других помещениях. Работа в этой отрасли предполагает выполнение не самых приятных заданий, в том числе мытье туалетов и полов, вынос мусо-

ра и т. д. Но сотрудники *ServiceMaster* полны достоинства, энергии и жизнелюбия - во многом благодаря своему руководителю Уильяму Полларду, который следует принципам лидера, служащего другим людям.

Поллард убежден, что увольнять подчиненного за самостоятельные решения и действия аморально. Лидер, по его мнению, обязан помогать сотрудникам раскрывать свой потенциал. Для этого нужно обучать их профессиональным навыкам, предоставлять им самостоятельность, необходимую информацию и инструменты. Поллард считает себя лидером, который «душой и сердцем служит другим людям», и он вдохновляет окружающих следовать тем же принципам. Менеджеры компании занимаются не только организацией корпоративной деятельности. Они помогают сотрудникам стать разносторонними людьми, расширить свой кругозор, установить разумный баланс между работой и личной жизнью. Менеджеры интересуются самооценкой сотрудников, их впечатлениями от работы и от взаимодействия с окружающими. *ServiceMaster* проводит политику открытых дверей, поэтому начальник здесь всегда доступен для подчиненных и готов выслушать их пожелания и предложения.

По мнению Полларда, настоящий лидер это «не тот, кто занимает самый высокий пост и получает самую большую зарплату, а тот, кто являет собой пример для окружающих, берет на себя риски и стремится к продвижению подчиненных вместо собственного продвижения».<sup>38</sup>

Такие лидеры, как Уильям Поллард, Боб Томпсон, Роберт Таунсенд следуют жестким моральным принципам. Лидеры, служащие другим людям, по-настоящему ценят и уважают окружающих, не рассматривая их как инструмент для выполнения рабочих заданий. Взаимное доверие основывается на убеждении, что все мы несем моральную ответственность друг перед другом.<sup>39</sup> Чтобы стать лидером этого типа, нужно ставить перед собой цели выше тривиального стремления к личному материальному благополучию. Руководители организаций должны следовать моральным принципам, избавляясь от алчности, эгоизма и страха. Роберт Гринлиф верил, что многие люди способны служить окружающим. По его словам, злейшим врагом организации и общества является мыслящий, интеллектуально развитый, наполненный жизненной энергией человек, «способный стать настоящим лидером, но отказывающийся от идеи служения людям».<sup>40</sup>

## СМЕЛОСТЬ ЛИДЕРА

Читая эту главу, вы, наверное, заметили, что в ней часто встречаются такие слова, как *храбрость, самоотверженность, бесстрашие*. Для правильного морального выбора, без сомнения, требуется смелость. Лидерам нередко приходится находить в себе дополнительные силы, чтобы преодолеть сомнения и отстоять свои убеждения, особенно когда они испытывают противодействие со стороны окружающих.

Существует мнение, что без смелости нельзя стать настоящим лидером. Однако многие руководители, особенно работающие в крупных организациях, не совсем отчетливо представляют себе, что же такое смелость лидера. Они считают, что необходимо работать лишь ради продвижения по карьерной лестнице и повышения зарплаты. В мире стабильности и процветания им было легко забыть само значение слова «смелость». Поэтому в нужные моменты руководители просто не знали, где ее взять. В следующих разделах главы мы рассмотрим понятие *смелость лидера* и ее природу, а также поговорим о проявлении смелости в организациях. В заключительных разделах главы рассказывается об источниках смелости лидера.

### Что такое смелость?

Многие интуитивно знают, что проявление смелости способно приводить к потерям, осмеянию и отчуждению. Смелость лидера связана с вопросами морали и практической деятельностью. За годы стабильности и процветания представители американских деловых кругов привыкли думать, будто смелость вовсе не обязательна в мире биз-



**Смелость**

*Способность  
двигаться вперед,  
преодолевая  
страх.*

неса. «Избегай неудач и рисков, будь осторожен, старайся не совершать ошибок» — вот принципы, которыми руководствовались топ-менеджеры. Но эта философия неприемлема в наши дни. Между тем смелость принятия на себя рисков всегда была важнейшим условием осмысленной полнокровной жизни, о чем рассказывается в разделе «Практические навыки лидера». Внешняя среда, в которой ведут деятельность современные организации, подвержена непрерывным изменениям, и лидеры могут добиваться успеха только путем проб и ошибок. Они воплощают в жизнь свои концепции, продвигаясь вперед в условиях неопределенности, рискуя и предпринимая смелые действия.<sup>41</sup> Определяя понятие смелость, можно сказать, что это способность двигаться вперед, преодолевая страх. Смелость не означает отсутствия сомнений или страха — это умение действовать невзирая на них.

Действительно, если человек не испытывает сомнений и страха, ему не нужно проявлять смелость. Люди подвержены различным видам страха, в том числе страху смерти, страху совершить ошибку, потерпеть неудачу, быть отвергнутым, страху изменений, потери контроля, одиночества, боли, неопределенности, насилия, увольнения, неудачи, выступления перед публикой. Человек испытывает страх вполне естественно и правомерно, сталкиваясь с возможностью потерять жизнь, работу, признание коллег, репутацию. Многие страхи оставляют в сознании глубокий след, удерживая человека от желаемых действий. Настоящий лидер преодолевает эти страхи и берет на себя ответственность, рискует, инициирует изменения, высказывает свои мысли и отстаивает убеждения.

*Быть смелым значит брать на себя ответственность.* Лидеры изменяют мир, когда, преодолевая страх и сомнения, сознательно принимают на себя личную ответственность за происходящее. Некоторые люди подчиняются «воле судьбы», плывя по течению жизни, лидеры же сами творят свою судьбу. Лидеры, обладающие смелостью, создают возможности для изменений организации и общества. Ярким примером этого является Роберт Хикс (*Robert Hicks*), простой человек, принявший активное участие в движении за гражданские права в южных штатах. Хикс был представителем профсоюзов на хлопчатобумажной фабрике в Богалусе, штат Луизиана, когда движение за гражданские права начало набирать силу. Несмотря на ежедневные угрозы расправы над ним и его семьей, он проявил себя лидером, организуя забастовки и марши протеста, помогая покончить с узаконенной дискриминацией.<sup>42</sup>

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



Имеет ли смысл рисковать?

Смеясь, ты рискуешь показаться глупым.

Плача, ты рискуешь обнаружить свою sentimentalность.

Обращаясь к кому-либо с просьбой, ты рискуешь оказаться обязанным этому человеку.

Проявляя чувства, ты рискуешь показать свою истинную суть.

Рассказывая о своих мечтах и мыслях толпе, ты рискуешь быть отвергнутым.

Признаваясь в любви, ты рискуешь не получить такого же ответного признания.

Живя, ты рискуешь умереть.

Лелея в душе надежду, ты рискуешь оказаться разочарованным.

Пытаясь достичь цели, ты рискуешь потерпеть неудачу.

И все же следует рисковать, потому что самая большая опасность в жизни — это ничем не рисковать.

Кто ничем не рискует, тот ничего не делает и ничего не приобретает.

Такие люди могут избегать страданий и горестей, но они не могут испытывать настоящие чувства, не могут учиться, изменяться, расти и любить.

Скованные своей неуверенностью, они теряют свободу и превращаются в рабов.

Свободен только тот, кто рискует.

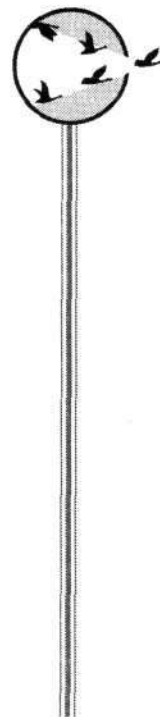
Жанет Рэнд (*Janet Rand*)

Взяв на себя смелость высказать собственные взгляды и принять ответственность за происходящее, лидеры изменяют окружающий мир к лучшему. Однако иногда лидеры терпят неудачи. И тогда они проявляют смелость, признавая свои ошибки, не пытаясь взвалить вину за них на плечи других людей. Но во многих крупных бюрократических организациях не принято брать на себя ответственность. Например, в одном правительственном агентстве любая, самая незначительная ошибка вызывает громкий скандал. В результате многие сотрудники избегают рисков и испытывают страх даже при выполнении обычных повседневных заданий.<sup>43</sup>

*Смелость часто предполагает проявление нонконформизма.* Лидеру иногда приходится идти против толпы, ломать сложившиеся традиции, преодолевать установленные границы и инициировать изменения. Лидеры стремятся взять на себя риски, чтобы достичь высокой цели, вдохновляя других людей следовать их примеру, как это делал Георг Байер (*Georg Bauer*) из *Mercedes-Benz Credit Corporation (MBCC)*.

## в РОЛИ ЛИДЕРА

Георг Байер, *Mercedes-Benz Credit Corporation*



Заняв пост президента одного из отделений *MBCC*, Георг Байер стал активно проводить политику реорганизации корпоративной деятельности. Он хотел, чтобы компания была в большей мере ориентирована на потребителей и быстрее реагировала на изменения внешней среды. Байер вдохновил сотрудников реконструировать организацию снизу доверху. Его принцип «никакого страха» уверил людей в том, что они могут брать на себя риски и допускать ошибки без опасения получить взыскание или потерять работу.

«Будущее связано с рисками, - утверждает Байер. - Недостаточно сказать сотрудникам, что мы поощряем риски. Лидеры должны поддерживать людей, берущих на себя ответственность и совершающих ошибки, они должны изгнать из организации страх». В подтверждение этих слов были сформированы кросс-функциональные команды, призванные выполнить новую миссию компании: сократить расходы и оптимизировать производственные операции. В процессе реорганизации некоторые сотрудники делали рацпредложения, предполагавшие сокращение их должностей. Но они не опасались потерять работу, поскольку были уверены: они получают новое назначение.

За время реорганизации четверо из восьми топ-менеджеров были уволены. Были устранены привилегии для высшего руководства (например, специальные места для парковки автомобилей). Теперь каждый сотрудник вне зависимости от должности и звания мог брать в аренду автомобиль «Mercedes-Benz». Согласно новой программе получения компенсаций, каждый человек вознаграждался не только за результаты своего труда, но и за результаты работы своей команды и всей организации в целом. Смелые методы руководства, которые использовал Георг Байер, позволили *MBCC* сократить расходы, разнообразить финансовый сервис, улучшить качество обслуживания клиентов, создать благоприятную рабочую атмосферу и научиться быстро реагировать на непрерывные изменения требований рынка.<sup>44</sup>

Изменять существующее положение вещей бывает довольно трудно. Гораздо легче цепляться за хорошо знакомое (пусть такое поведение и сулит неудачу или даже катастрофу), чем бросаться в омут неизвестности. По признанию одного морского летчика, многие пилоты гибнут, потому что не хотят покинуть неисправный самолет и остаются в привычной им кабине, не желая пользоваться непривычным парашютом.<sup>45</sup> Аналогично этому многие лидеры вредят своей организации и собственной карьере, пытаясь сохранить существующее положение вещей и отказываясь от изменений, вызывающих определенные трудности. Большинство изменений, инициируемых лидерами, встречают как поддержку и одобрение, так и сопротивление, которое может закончиться для лидера отверженностью, одиночеством и даже осмеянием. Риск может приводить к ошибкам и иногда к неудачам.

*Быть смелым значит выходить за пределы зоны комфорта.* Проводя изменения, лидеры вынуждены выходить за пределы своей зоны комфорта. По признанию Барри Диллера (*Barry Diller*), бывшего председателя совета директоров *Paramount Pictures*,



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, стремитесь брать на себя личную ответственность за происходящее, изменяйте существующее положение вещей, отстаивайте свои убеждения. Заставляйте себя выходить за пределы своей зоны комфорта и преодолевать стену страха, ограничивающую ваши действия.

*Fox, Inc.* и *QVC, Inc.*, секрет его успеха заключался в том, что он имел смелость, преодолевая сомнения и ограничения, заставляя себя выходить за пределы зоны комфорта.<sup>41</sup> Такой выход часто приводит к столкновению с невидимой «стеной страха»: когда встает вопрос о возможной конфронтации с боссом, о разрыве отношений с коллегами, об утверждении дорогостоящего проекта, карьерных изменениях. Чтобы преодолеть невидимую стену страха, более всего необходима смелость.

*Быть смелым значит отдавать себе отчет в своих желаниях и высказывать свою точку зрения.* Лидеры должны убеждать в своей правоте окружающих, чтобы оказывать на них влияние. Однако нежелание огорчать собеседника, особенно босса, иногда мешает сказать правду. Каждому нравится получать одобрение, поэтому бывает трудно говорить о том, что способно вызвать несогласие окружающих. Преподаватель колледжа и автор ряда книг Джерри Харви (*Jerry Harvey*) рассказывает, как его родственники из Техаса, приняв предложение от друзей из Эйбилина пообедать вместе, согласились проехать по жаре 50 километров в автомобиле со сломанным кондиционером. По прибытии они имели жалкий вид. Позже участники поездки признались друг другу, что не хотели принимать приглашения, однако никто из них не решился отказаться, чтобы «не обидеть друзей». Харви использует выражение «эйбилинский парадокс», под которым подразумевает тенденцию людей скрывать правду, когда они не желают огорчать или обижать окружающих.<sup>47</sup> Один из топ-менеджеров *Pepsi-Cola* как-то сказал: «Продвигая сотрудника по службе, мы прежде всего пытаемся понять, имеет ли он свою точку зрения и хватит ли у него смелости принимать непопулярные решения».<sup>48</sup> Смелый человек открыто выражает свои мысли, даже когда знает, что с ним не согласятся. Смелый человек отдает себе отчет в своих желаниях, что помогает ему воплотить в жизнь свою мечту. Он способен сказать «нет», когда другие предъявляют к нему необоснованные требования.

*Быть смелым значит бороться за свои убеждения.* Смелый человек борется за воплощение своей мечты в жизнь. Лидеры принимают на себя риски, но делают это ради достижения высоких целей. Кайлах Сатьярти (*Kailash Satyarthi*), руководитель Южно-Азиатской коалиции против детского рабства (*South Asian Coalition on Child Servitude*), регулярно получает угрозы в свой адрес. Двое его коллег были убиты. И все же Сатьярти продолжает бороться за освобождение миллионов индусских детей от подневольного труда и эксплуатации.<sup>49</sup> Он рискует своей жизнью без колебаний, потому что верит в правоту своего дела. Однако человек может идти на риск и ради собственной выгоды. Именно так поступали руководители *Enron*, преследовавшие эгоистичные интересы. Быть смелым — не значит воевать с беззащитным, удовлетворять собственное самолюбие или причинять вред окружающим. Смелый человек верит в правоту своих убеждений, отстаивая свою позицию несмотря на возможные неудачи и личные жертвы. Чтобы оценить уровень своей смелости, заполните анкету, помещенную в разделе «Самооценка лидера 6.2».

### Проявление смелости лидерами, следующими принципам высокой морали

Многие лидеры различных организаций не боятся использовать нетрадиционные подходы, инициировать изменения и честно высказывать свои мысли. Они стремятся сохранить баланс между получением корпоративной прибыли и соблюдением интересов сотрудников, между сохранением контроля и передачей властных полномочий, что требует моральной смелости.

Яркий пример такого лидера представляет собой Лоуренс Фиш (*Lawrence Fish*), председатель совета директоров, президент и главный исполнительный директор *Citizens Bank*.

*Чтобы быть лидером, соблюдающим высокую мораль, необходима смелость.* Чтобы соблюдать моральные принципы, лидеры должны хорошо знать себя, понимать свои слабые и сильные стороны, отдавать себе отчет в своих убеждениях и в некоторых случаях проявлять неконформизм. Адекватная самооценка может быть болезненной,

и честное признание превосходства окружающих в какой-то сфере требует сильного характера. Кроме того, здесь необходимо быть чутким и в совершенстве владеть навыками общения (этими качествами обладают далеко не все руководители). Настоящий лидер способен понимать подчиненных на эмоциональном уровне, рассматривая проявление эмоций как сильную, а не слабую сторону. Именно эмоции объединяют людей. Лидер, делящийся с сотрудниками их горести и радости, способный выслушать даже гневные заявления в свой адрес, оказывается эффективнее холодного и замкнутого руководителя, производящего на окружающих отталкивающее впечатление.<sup>50</sup>

Ярким примером смелого и чуткого лидера является Уильям Пис (*William Peace*), который на посту генерального менеджера Отделения синтетических масел компании *Westinghouse* вынужден был проводить многочисленные увольнения. Чтобы сделать это отделение более привлекательным для продажи, руководители компании решили сократить лишние, по их мнению, должности. Уильям Пис имел смелость лично сообщить сотрудникам о предстоящих увольнениях — и считает, что поступил честно и правильно с моральной точки зрения. Он созвал общее собрание, на котором ему пришлось выслушать гневные заявления. Он показал рабочим, что, несмотря на увольнение, ценит их и относится к ним с уважением. Сотрудники поняли, что увольнение — вынужденная мера, на которую пошли топ-менеджеры, поэтому они стали прилагать максимум сил для спасения отделения. Вскоре покупатель был найден — и



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 6.2

### Оцените уровень своей моральной смелости

Вспомните ситуации, в которых вы занимали позицию лидера группы или организации. Подумайте, как часто вы проявляли смелость. Оцените, в какой степени соответствует вашему поведению каждое из приводящихся ниже утверждений.

Используйте пятибалльную шкалу: 1 - очень редко; 2 - иногда; 3 - в средней степени; 4 - в значительной степени; 5 - очень часто.

1. Чтобы достичь своей мечты, я готов идти на большие личные жертвы.	1	2	3	4	5
2. Я принимаю на себя риск, чтобы отстоять свои убеждения.	1	2	3	4	5
3. Я говорю «нет», даже если это грозит мне неприятностями.	1	2	3	4	5
4. Мои действия направлены на утверждение высоких моральных норм.	1	2	3	4	5
5. Я могу действовать вопреки мнению и доводам окружающих.	1	2	3	4	5
6. Я сразу же говорю людям правду, даже если она неприятна для них.	1	2	3	4	5
7. Я чувствую себя раскованным большую часть времени.	1	2	3	4	5
8. Я указываю на творящуюся в организации несправедливость.	1	2	3	4	5
9. Я защищаю обиженных людей.	1	2	3	4	5
10. Я действую в соответствии со своими убеждениями, даже если рискую тем самым потерять свой статус.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Каждый из пунктов отражает определенный аспект проявления лидером смелости. Подсчитайте общую сумму баллов по всем десяти пунктам. Если вы набрали более 40 баллов, вы являетесь смелым лидером. Результат ниже 20 баллов указывает, что вы избегаете сложных проблем или просто не оказывались в ситуациях, когда от вас требовалось проявление моральной смелости. Соответствует ли полученный результат вашим представлениям о себе? Обратите внимание на пункты, где вы выставили себе самые высокие и самые низкие оценки, чтобы определить свои сильные и слабые стороны. Сравните ваши результаты с результатами однокурсников. Можете ли вы в большей степени проявлять моральную смелость в качестве лидера?



## В РОЛИ ЛИДЕРА

Лоуренс Фиш, *Citizens Bank*

Лоуренс Фиш, председатель совета директоров, президент и главный исполнительный директор *Citizens Bank*, известен своими нетрадиционными методами руководства. Он имеет прочные моральные убеждения, из-за которых ему приходилось и одерживать победы, и терпеть неудачи. Его попытка спасти *Bank of New England* закончилась провалом: банк был продан *Fleet Financial Group*. Но под руководством Фиша *Citizens Bank* стал второй по величине банковской компанией в Новой Англии, войдя в тридцатку крупнейших банков США. По сообщению Корнелиуса Херли (*Cornelius Hurley*), банковского консультанта из Бостона, Фиш «создал мощнейшую коммерческую организацию». При этом сам Лоуренс говорит о своей работе в компании так: «Если бы мы думали только о деньгах, мы бы проиграли».

Лоуренс Фиш известен своей благотворительностью и служением обществу. Так, он перечислил половину своей годовой зарплаты университету Дрейка (*Drake University*) в штате Айова, где некогда учился. Когда ему предложили занять пост главного исполнительного директора *Citizens Bank*, он принял его только через три месяца. В течение этого времени Фиш работал рядовым сотрудником в детском приюте, делая уборку помещений, ухаживая за детьми и читая им книги. Он основал социальную службу *Rhode Island Commission*, которая проводит обширные программы, помогая нуждающимся людям. »

Методы руководства, которые применяет Фиш в *Citizens Bank*, нетрадиционны для банковского бизнеса. Компания обслуживает в основном простых рабочих, придавая особое значение непосредственному живому общению с клиентами, хотя в банке имеется новейшее оборудование и используются самые современные технологии. Фиш убежден, что живое общение с клиентами — лучший способ сохранения прибыльного бизнеса. Он предоставляет директорам локальных отделений право принимать самостоятельные решения о выдаче кредитов, не требуя, чтобы они каждый раз обращались за разрешением в штаб-квартиру. Ежедневно Фиш отправляет по крайней мере одному сотруднику послание, в котором выражает благодарность за хорошую работу. Он поощряет подчиненных, участвующих в добровольной благотворительной деятельности. Его часто высмеивают, называя «слишком мягким человеком». И все же, по мнению Эйнат Берд (*Anat Bird*), банковского консультанта из Нью-Йорка, успех *Citizens Bank* доказывает: «Теплым человеческим отношениям к клиентам еще есть место в банковском бизнесе».

Фиш считает, что жизнь не должна ограничиваться зарабатыванием денег. Эти убеждения сформировались у него в конце 1960 года, когда, окончив Гарвардскую школу бизнеса, он отправился не в фешенебельный офис на Уолл-стрит, а в ашрам, расположенный в северной части Индии, где в течение года вел жизнь аскета. «Та сила, которая заставила меня отправиться в Индию, по-прежнему со мной, и она помогает мне работать на благо людям», — признается Лоуренс Фиш.<sup>51</sup>

компания сумела вновь принять на работу половину из уволенных сотрудников. Каждый, к кому обращались с предложением вернуться работать в *Westinghouse*, отвечал согласием, потому что чуткое и честное отношение перевешивало негативные впечатления, возникшие в результате увольнения.<sup>52</sup> Что же касается Уильяма Писа, то ему смелость применить моральное лидерство на практике принесла уважение окружающих, хотя поначалу ему пришлось выслушать не самые приятные слова в свой адрес. В некоторых случаях, чтобы отстоять свои убеждения, требуются большой риск и настоящая храбрость. Особенно это касается случаев разоблачения.

*Чтобы противостоять неэтичным действиям, требуется смелость.*

Разоблачение — это сообщение о противозаконных, аморальных или неэтичных действиях, совершаемых в организации.<sup>53</sup> Свежий пример здесь представляет Коллин Роули (*Colleen Rowley*), сотрудница отделения ФБР в Миннеаполисе. В своем письме она проинформировала общественность, что ФБР знало о готовящемся чудовищном террористическом акте 11 сентября 2001 года, но ничего не сделало для его предотвращения. Письмо вызвало громкий скандал. Коллеги по работе объяснили поведение Роули следующим образом: «Она всегда делает то, что считает правильным, даже когда за ней никто не наблюдает».<sup>54</sup>

Разоблачения стали частым явлением в последние годы, но они по-прежнему являются крайне рискованным занятием для сотрудников, которые в результате могут

### Разоблачение

Сообщение о противозаконных, аморальных или неэтичных действиях, совершаемых в организации.

быть уволены, понижены в должности или подвергнуты травле со стороны коллег. Рассмотрим ситуацию, в которой оказался Марк Граф (*Mark Graf*), специалист службы безопасности, работавший на фабрике по переработке радиоактивных материалов в пригороде Денвера, штат Колорадо. Компания предупредила его, что собирается перевезти 450 килограммов плутония на новое место хранения, которое, по мнению Графа, было небезопасным. Он высказал свое несогласие по этому поводу топ-менеджерам. Но его слова остались без ответа. Тогда Граф сообщил о происходящем общественности. После этого на его долю выпали тяжелые испытания. Компания неоднократно направляла его на клинико-психологические обследования, результаты его труда постоянно признавались неудовлетворительными, он был переведен на непрестижную административную работу. В довершение всего Граф пережил тяжелейший стресс от разрыва с женой.<sup>55</sup>

Хотя люди, сообщающие о нарушении правовых и этических норм в организации, верят в собственную правоту, они хорошо осознают, что могут подвергнуться травле со стороны коллег.<sup>56</sup> И все же они преодолевают страх, чтобы противостоять неэтичным действиям сослуживцев. По словам профессора Ричарда П. Нилсена (*Richard P. Nielsen*), «у каждого из нас есть смелость, чтобы совершить правильный этический выбор».<sup>57</sup> Однако очень нелегко быть нелояльным по отношению к начальнику или коллегам и одновременно этически ответственным человеком. У некоторых такая ситуация может вызвать внутреннюю борьбу чувств. Например, Роберт А. Бугай (*Robert A. Bugai*), сообщивший о неэтичном поведении его сослуживцев по колледжу, перенес серьезные эмоциональные, душевные и финансовые трудности. Однако на вопрос, смог бы он повторить свой поступок, Бугай ответил: «Вне всякого сомнения».<sup>58</sup>

### Как обнаружить в себе смелость?

Каким образом, несмотря на возможные негативные последствия, лидер находит в себе смелость отстаивать свои убеждения? Каждый из нас сможет действовать смело, если сумеет преодолеть страх. Большинство людей испытывают страх, ограничивающий их зону комфорта и мешающий проявлять лучшие качества. Мы попадаем в условия, когда от нас требуется соблюдение «незыблемых» правил, и, если не будем противиться им, к нам будут относиться с признательностью. И все же, стремясь отстаивать свои убеждения, люди могут находить в себе смелость взаимодействовать с окружающими, признавать неизбежность ошибок и устранять из общения проявление негативных чувств.

**Вера в идеалы.** Человек становится смелым, когда борется за свои убеждения. Стремление к высоким целям помогает преодолеть страх. Иногда это стремление столь сильно, что человек становится способным рисковать даже собственной жизнью, как это делал Рауль Валленберг. Лидеры, озабоченные только своей карьерой, не могут противостоять незаконно, поскольку боятся расстаться с должностью. Коллин Роули не побоялась обвинить ФБР и потерять работу, потому что для нее превыше всего была жизнь других людей. Еще в школе из-за стремления помочь своим одноклассникам в учебе она смело и открыто критиковала учителей, когда те плохо излагали учебный материал.<sup>59</sup> Устремленность к высоким целям помогает преодолеть страх и забыть о собственных интересах.

**Учитесь на примере окружающих и получайте у них поддержку.** Заботясь об окружающих, человек может получить поддержку от них. Родителю, без раздумья рискнувшему собственной жизнью ради спасения ребенка, будет на кого опереться в преклонном возрасте. Лидер, искренне заботящийся о подчиненных и создающий условия для их роста и развития, не останется без поддержки. Кроме того, очень важно учиться на примере других. Настоящий руководитель не стесняется учиться у подчиненных, если они превосходят его в какой-то сфере. Замкнутые люди реже рискуют ради других, так как им легче потерять то, что они имеют.<sup>60</sup> Поддержка со стороны сослуживцев и родственников помогает преодолеть страх, мешающий продвижению к поставленной цели.

**Признайте неизбежность ошибок.** Уолт Дисней (*Walt Disney*), обанкротившийся, прежде чем добился настоящего успеха, однажды сказал: «Очень важно в молодом возрасте испытать горечь серьезной неудачи». <sup>61</sup> Конечно, многие хотят добиться успеха без борьбы и проблем. Однако признание неизбежности ошибок придает человеку смелость. Неудачи способны играть положительную роль в работе и жизни. Успех и неудача — две стороны одной медали, которые не существуют друг без друга.

Когда человек учитывает вероятность ошибки и готов взять на себя ответственность за возможные негативные последствия, он находит в себе силы двигаться вперед. Лидеры знают, что неудача порой предшествует успеху, позволяя приобрести необходимый опыт. Шарон Мак-Коллик (*Sharon McCollick*) была принята на работу в начинающую интернет-компанию в должности менеджера отдела продаж и планирования после неудачной попытки организовать свой собственный бизнес. Внимание руководителей компании привлек тот факт, что Шарон не боялась взять на себя риски, связанные с началом бизнеса. Она продолжала стремиться к успеху, несмотря на горечь поражения. Один из инвесторов, вложивший деньги в ее бизнес и понесший потери, говорил о Шарон: «Она борется, падает, поднимается и вновь начинает бороться. В следующий раз я снова сделаю ставки на нее». <sup>62</sup> Мак-Коллик убеждена, что опыт неудач закалил ее и придал ей смелости. Кроме того, она полна уверенности в себе, поскольку не боится терпеть поражения. Как показывает опыт, люди способны даже преодолевать фобии вроде страха перед авиапутешествиями, боязни высоты и т. д. И, вне всякого сомнения, мы можем найти в себе смелость рисковать на работе. Каждый раз, когда человек выходит за пределы своей зоны комфорта, каждый раз, когда он терпит неудачу и повторяет попытку добиться успеха, в нем прибавляются силы и сердце его наполняется храбростью.

**Выходите из состояния растерянности или гнева с пользой для себя.** Когда человек по-настоящему на что-то разозлен, он может забыть о страхе наказания или о том, что не нравится окружающим. Опыт показывает, что состояние растерянности или гнева способно оказывать на людей положительное влияние. Так, Гленн Мак-Интайр (*Glenn McIntyre*), превратившийся в инвалида после мотоциклетной аварии, испытал затем тяжелейший стресс. Его преследовали мысли о самоубийстве, но он сумел преодолеть растерянность и найти в себе силы начать новую жизнь. Однажды во время путешествия его сильно разозлило, что гостиница, где он остановился, была совершенно не приспособлена для людей в инвалидных колясках. В результате Гленн решил открыть свой бизнес. Он основал консалтинговую фирму, помогающую крупнейшим отелям, в том числе *Quality Suites* и *Renaissance Ramada*, реконструировать интерьер, чтобы сделать его более удобным для путешествующих инвалидов. <sup>63</sup> Люди могут использовать энергию гнева для разрешения сложных ситуаций и в корпоративной деятельности. Сообщение о возможном увольнении способно разозлить подчиненного так, что он начнет прилагать все силы, чтобы улучшить результаты труда. Иногда сотрудник, видя несправедливость на работе, может в пылу гнева сказать об этом боссу. <sup>64</sup> Кроме того, гнев способен стать сильным стимулом изменения человека. В разумных пределах бурные эмоции превращаются в источник движущей силы. Главная задача здесь — справиться с гневом и направить его энергию в нужное русло.



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе рассматривались моральные аспекты лидерства и особенности проявления лидерами смелости. Люди хотят, чтобы лидеры были честны и заслуживали доверия. Однако во многих организациях этический климат оставляет желать лучшего. Лидеры испытывают на себе давление долевого участника, требующих снижения расходов, получения максимальной прибыли и т. д. В ре-

зультате этого давления могут возникать этические проблемы. Для создания хорошей рабочей атмосферы лидерам необходимо соблюдать моральные нормы. Руководители, пекущиеся только о собственных интересах, проявляющие нечестность и недостаток смелости, способны нанести своей организации значительный вред. Лидеры, ведущие себя этично, скромны, честны и чистосердечны.

Они стремятся к улучшениям, отстаивают справедливость и собственные убеждения, в правоте которых уверены. Такие руководители работают не только ради получения прибыли и достижения личных целей, но и ради служения людям и обществу.

Здесь важной характеристикой является уровень морального развития. Лидерам необходимо уметь определять стадии морального развития (и собственного, и подчиненных), чтобы стимулировать рост персонала. Лидеры, находящиеся на высшей стадии морального развития, учитывают интересы подчиненных и действуют исходя из универсальных моральных принципов.

Представления о контроле и служении, составляющих континуум взаимоотношений между лидером и подчиненными, претерпели значительные изменения и расширились. Этот континуум варьируется от авторитарного менеджмента до менеджмента участия и стилей, используе-

мых лидерами-распорядителями и лидерами, служащими другим людям. Лидеры-распорядители и лидеры, служащие другим людям, способны оказать большую помощь в создании организации, ценящей нормы этики.

В последних разделах главы рассказывалось о проявлении лидерами смелости. Смелость — это способность двигаться вперед, преодолевая страх. Смелые лидеры берут на себя ответственность и риски, инициируют изменения, не скрывают своих мыслей и находят в себе силы отстаивать собственные убеждения. Проявлением смелости также является доведение до сведения общест-венности информации о противозаконных и неэтичных действиях, совершающихся в организации. Источниками смелости являются устремленность к высокой цели, конструктивные взаимоотношения с окружающими, опыт преодоления неудач и умение выходить из состояния гнева с пользой для себя.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как бы вы себя повели, оказавшись на месте Рауля Валленберга?
2. С какого рода давлением вам приходилось сталкиваться в студенческие годы? Как оно мешало соблюдению норм этики? С большим или с меньшим давлением сталкиваются лидеры? Обсудите, какие формы давления им приходится испытывать.
3. Если большинство взрослых людей находятся на конвенциональном уровне развития, то каким потенциалом лидера с этическим поведением они в таком случае обладают?
4. Можно ли сказать, что различия между авторитарным лидером и лидером-распорядителем в основном касаются моральной сферы? Обсудите этот вопрос.
5. Находится ли человек, служащий другим людям, на более высоком моральном уровне по сравнению с живущим только ради себя? Обсудите этот вопрос.
6. Если вы избегаете какой-то ситуации или деятельности, как вы можете найти в себе силы преодолеть страх? Объясните.
7. Можно ли назвать вас соблюдающим нормы этики человеком, если учесть, что неэтично мешать другим раскрывать свой потенциал?
8. Имеете ли вы смелость отстаивать моральные принципы, с которыми не согласны ваши однокурсники или даже преподаватели?
9. Согласны ли вы с тем, что для лидера очень важно не нарушать правил этики, даже когда о его поступках никто не знает? Почему?

### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Отталкивающая личность

Вспомните какого-нибудь человека, которого вы могли бы назвать «отталкивающей личностью». Имеется в виду человек, неприятный вам, хотя вы даже не знаете его близко. Он производит на вас отталкивающее впечатление, возможно, потому что вам не нравится образ его действий или внешний вид. Это может быть однокурсник, сослуживец, сосед или кто-то другой.

Отталкивающие люди вызывают у нас некоторый страх, и именно поэтому мы не стремимся узнать их поближе. В данном случае ваша задача заключается в том, чтобы преодолеть страх. Учтите: когда вы станете лидером, вам не раз придется испытать это неприятное чувство.

Для выполнения упражнения вам необходимо наладить контакт с одним или несколькими неприятными для вас людьми. Пригласите отталкивающего человека на



ланч или просто представьтесь ему, прогуляйтесь с ним и завяжите разговор. Возможно, вы добровольно согласитесь выполнять с ним совместное задание. Главное — преодолеть страх и узнать человека поближе, чтобы понять его главные жизненные ценности.

После выполнения упражнения опишите, как вел себя «отталкивающий» человек. Удалось ли вам наладить с ним контакт? Что вы узнали о нем? Что нового вы узнали о себе? Если упражнение покажется вам нелепым и вы откажетесь выполнять его, вам не удастся избавиться от страха перед неприятными людьми.

**На занятиях.** Преподаватель может предложить выполнить это упражнения в небольшой группе, участники которой детально расскажут друг другу об опыте общения с отталкивающим человеком. После обмена впечатлениями преподаватель может предложить кому-то из студентов сделать сообщение на эту тему для всей группы. Остальные могут задавать вопросы: как вам удалось найти в себе смелость наладить контакт, в чем проявилась (или не проявилась) ваша смелость, в какой мере в работе лидера присутствуют страх и смелость?

---

### **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

#### **Совет молодых лидеров**

Гехан Рейсинг (*Gehan Rasinghe*), входивший в Совет молодых лидеров крупной финансовой компании *Werner & Burns*, испытывал двойственные чувства. Придя работать в компанию, Гехан, очень застенчивый да еще и выделяющийся своим иностранным акцентом, долго адаптировался к новой обстановке. Однако благодаря трудолюбию и настойчивости он стал полноправным членом коллектива, приобретя дружбу и уважение коллег. Гехан в течение двух лет занимал должность менеджера бухгалтерского отдела. Ему нравилось общаться с поступающими на работу новыми сотрудниками и помогать им. Результаты его труда были великолепными, и он получил удовольствие от своей роли наставника.

Теперь его направили в Совет молодых лидеров. Главная задача Совета заключалась в проведении тренинга для молодых менеджеров *Werner & Burns* и развитии их профессиональных лидерских навыков. Кроме того, высшее руководство компании использовало Совет для определения перспективности молодых менеджеров в свете их продвижения по служебной лестнице. Всем было известно, что хорошие оценки Совета открывали возможность для служебного повышения. Обычно обучение в Совете проходило в течение года, и каждые шесть месяцев в его состав входили новые члены. На этот раз выпускники случайно задержались еще на полгода, поскольку главный исполнительный директор компании был неудовлетворен результатами их обучения. Согласно принятой традиции, каждый обучающийся оценивал своих коллег по четырем критериям:

- 1) общий уровень интеллекта и знание бизнеса;
- 2) навыки налаживания сотрудничества и работы в команде;
- 3) творческое начало и новаторство;
- 4) приверженность корпоративным ценностям.

Рейсинг проучился уже пять месяцев, когда некоторые члены Совета неожиданно стали в резкой форме выражать недовольство системой оценок. Они говорили, что система была придумана высшим руководством компании, что она необъективна и не позволяет человеку раскрыть свой потенциал. Действительно, некоторые топ-менеджеры, желая «помочь» в продвижении кому-то из обучающихся, заставляли осталь-

ных выставлять своим протеже завышенные оценки. Казалось, все члены совета согласны с критикой, во всяком случае, в некоторой степени. Один из обучающихся предложил своим коллегам через месяц просто выставить друг другу высокие оценки по всем четырем критериям. Рейсинг с удивлением увидел, как все дружно согласились с этим предложением.

Он напряженно размышлял, как ему следует поступить через месяц, когда нужно будет оценивать коллег. Рейсинг считал, что предложенный метод разрешения проблемы нечестен и незтичен. Однако он хорошо знал, как тяжело быть «аутсайдером», и не хотел оказаться им снова.

*Источник:* основано на "Junior Board" из John M. Champion and Francis J. Bridges, *Critical Incidents in Management* (Homewood, IL: Irwin, 1969), 106-107.

## Вопросы

1. Какие личностные и организационные факторы могут повлиять на решение Рейсинга?
2. Нужна ли Рейсингу смелость, чтобы попытаться изменить существующее положение вещей? Каковы могут быть источники смелости?
3. Что вы думаете по поводу существующей системы оценки? Как бы вы поступили, если бы оказались на месте Рейсинга? Обсудите этот вопрос.

## Юноша, девушка, капитан парома и отшельники

На одном острове жила девушка. Неподалеку находился другой остров, там жил юноша. Девушка и юноша были влюблены друг в друга.

Но пришло время, и юноша должен был покинуть свой остров, чтобы отправиться в долгое путешествие. Девушка захотела увидеть юношу перед отъездом. На остров, где жил юноша, можно было переправиться только на пароме. Девушка пришла в порт и попросила капитана парома перевезти ее на остров, где жил юноша. Капитан согласился и спросил ее об оплате. Но у девушки не было денег. Капитан сказал девушке, что деньги не обязательны: «Я переправлю тебя на другой остров, если ты останешься со мной на ночь».

Девушка не знала, как поступить. Она поднялась на холм и дошла до пещеры, где жил отшельник. Назовем его первым отшельником. Она рассказала свою историю отшельнику и спросила у него совета. Отшельник внимательно выслушал ее и произнес: «Я не могу сказать тебе, что ты должна сделать. Оцени все альтернативы и жертвы и поступай так, как подсказывает тебе твое сердце».

Девушка вернулась в порт и сказала капитану, что согласна на его предложение.

На следующий день, когда девушка переправилась на остров, юноша ждал ее на берегу. Они обнялись, и юноша спросил, как ей удалось уговорить капитана доставить ее на остров (юноша знал, что у девушки не было денег). Девушка рассказала ему всю правду. Юноша оттолкнул ее от себя и сказал: «Я не желаю тебя знать. Между нами все кончено». Он резко развернулся и ушел.

Девушка была в горе. Она опять поднялась на холм и вошла в пещеру, где жил второй отшельник. Она рассказала ему все, что с нею произошло, и спросила у него совета. Отшельник тихо произнес: «Ты уже ничего не сможешь поправить». Он разрешил девушке на время остаться в пещере, предложив ей немного поесть и отдохнуть, а сам отправился в город, где намеревался собрать денег, чтобы девушка смогла вернуться на свой родной остров.

Когда второй отшельник вернулся в пещеру и протянул девушке необходимую сумму, та спросила его: «Чем я могу отплатить вам за вашу доброту?» - «Ничего не надо. Мы должны помогать друг другу, и я счастлив уже тем, что сумел помочь тебе». На этих словах они расстались. Девушка спустилась с холма в порт, а затем вернулась на свой остров.

## Вопросы

1. Перечислите героев истории, которые понравились вам. Исходя из каких ценностей вы сделали свой выбор?
2. Определите уровень морального развития героев истории. Обоснуйте свой ответ.
3. Определите, в какой мере каждый из героев истории проявляет смелость. Обсудите этот вопрос.



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. John C. Kunich and Richard I. Lester, "Profile of a Leader: The Wallenberg Effect", *The Journal of Leadership Studies* 4, no. 3 (Summer 1997): 5-19.
2. Patricia Wallington, "Honestly?!" *CIO* (March 15, 2003): 41-42.
3. Brian Cronin, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek* (August 26, 2002), 68-74.
4. "High Profiles in Hot Water", *The Wall Street Journal*, June 28, 2002, B1.
5. Rebecca Smith, "New Charges Added Against Fastow", *The Wall Street Journal*, May 2, 2003, A3, A8; "Mayor Convicted of 16 of 21 Charges", *Johnson City Press*, March 20, 2003, 9.
6. Kris Maher, "Wanted: Ethical Employer", *The Wall Street Journal*, July 9, 2002, B1, B8.
7. David Wessel, "Venal Sins: Why the Bad Guys of the Boardroom Emerged en Masse", *The Wall Street Journal*, June 20, 2002, A1, A6.
8. Sydney Finkelstein, "Jayson Blair, Meet Nicholas Leeson", (Manager's Journal column), *The Wall Street Journal*, May 20, 2003, B2.
9. Wessel, "Venal Sins".
10. John A. Byrne with Mike France and Wendy Zellner, "The Environment was Ripe for Abuse", *Business Week* (February 25, 2002): 118-120.
11. Этот раздел основан на: Donald G. Zauderer, "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum* (Fall, 1992): 12-16.
12. Jerry Useem, "Have They No Shame?" *Fortune* (April 28, 2003): 56-64.
13. Wallington, "Honestly?!".
14. Al Gini, "Moral Leadership and Business Ethics", *The Journal of Leadership Studies* 4, no. 4 (Fall 1997): 64-81.
15. Henry Ford, Sr., цитируется по Thomas Donaldson, *Corporations and Morality* (Prentice Hall, Inc., 1982), 57 in Al Gini, "Moral Leadership and Business Ethics", 64-81.
16. John A. Bryne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, August 26, 2002, 68-74; and Nancy D. Holt, "Alfred P. West Jr., SEI Investments" (Workspaces column), *The Wall Street Journal*, February 19, 2003, B10.
17. John Grossmann, "A Wirlwind of Humanity", *Sky*, January 1997, 96-101.
18. Gretchen Morgenson, "Shares of Corporate Nice Guys Can Finish First", *New York Times*, April 27, 2003, 1.
19. Donald G. Zauderer, "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum* (Fall, 1992): 12-16; and LaBarre, "Do You Have the Will to Lead?".
20. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *Credibility: How Leader Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 255.
21. Victor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), 104.
22. Lawrence Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive Developmental Approach", in Thomas Likona, ed. *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston, 1976), 31-53; Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior", *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1 (January 1995): 43-54; James Weber, "Exploring the Relationship between Personal Values and Moral Reasoning", *Human Relations* 46, no. 4 (April 1993): 435-463; and Duane M. Covrig, "The Organizational Context of Moral Dilemmas: The Role of Moral Leadership in Administration in Making and Breaking Dilemmas", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 1 (2000): 40-59.
23. Tom Morris, *If Aristotle Ran General Motors* (New York: Henry Holt, 1997).
24. "Roy Vagelos Attacks River Blindness", in Michael Useem, *The Leadership Moment: Nine Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All* (New York: Times Business, 1998), 10-42.

25. James Weber, "Exploring the Relationship Between Personal Values and Moral Reasoning", *Human Relations* 46, no. 4 (April 1993): 435-463.
26. Peter Block, "Reassigning Responsibility", *Sky* (February 1994): 26-31; and David P. McCaffrey, Sue R. Faerman, and David W. Hart, "The Appeal and Difficulty of Participative Systems", *Organization Science* 6, no. 6 (November-December 1995): 603-627.
27. Block, "Reassigning Responsibility".
28. Эта дискуссия о лидерах-распорядителях основана на: Peter Block, *Stewardship: Choosing Service Over Self-interest* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), 29-31; and Block, "Reassigning Responsibility".
29. Mary Parker Follett, из *The New State* (1918), цитируется в: David K. Hurst, "Thoroughly Modern — Mary Parker Follett", *Business Quarterly* 56, no. 4 (Spring 1992): 55-58.
30. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson — The Gentleman Rebel* (Lemont, PA: Lillian Press, 1999); and John Cunniff, "Businessman's Honesty, Integrity Lesson for Today", *Johnson City Press*, May 28, 2000.
31. Sen Sendjaya and James C. Sarros, "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 2 (2002): 57-64
32. Ibid.; в примерах используются: В. М. Bass, "The Future of Leadership in Learning Organizations", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 3 (2000): 18-40; I. H. Buchen, "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", *The Journal of Leadership Studies* 5, no. 1 (1998): 125; Y. Choi and R. R. Mai-Dalton, "On the Leadership Function of Self-Sacrifice", *Leadership Quarterly* 9, no.4 (1998): 475-501; R. F. Russel, "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership and Organizational Development Journal* 22, no. 2 (2001): 76-83.
33. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahwah, N.J.: Paulist Press, 1977), 7.
34. Robert Townsend, "Leader at Work", *Across the Board* (January 2001), 13-14.
35. Sharon Cohen, "Boss Treats His Workers Like a Million Bucks — By Giving It To Them", *Johnson City Press*, September 12, 1999, 28; and Michelle Singletary, "Saluting a Generous Spirit", *The Washington Post*, August 1, 1999, H1.
36. Нижеследующее основано на: Greenleaf, *Servant Leadership*; and Walter Kiechel III, "The Leader as Servant", *Fortune* (May 4, 1992): 121-122; and Mary Sue Polleys, "One University's Response to the Anti-Leadership Vaccine: Developing Servant Leaders", *Journal of Leadership Studies* 8, no. 3 (2002): 117-130.
37. Marcia Heroux Pounds, "Execs Should Head For Trenches to Find Out How Business Works", *The Tennessean*, May 9, 1999, 2H.
38. C. William Pollard, "The Leader Who Serves", из: *The Leader of the Future*, Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 241-248; and C. W. Pollard, "The Leader Who Serves", *Strategy and Leadership* (September-October 1997): 49-51.
39. LaRue Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review* 20, no. 2 (April 1995): 379-403.
40. Greenleaf, *Servant Leadership*, 45.
41. Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998).
42. Lisa Frazier Page, "Ordinary People, Extraordinary Acts", *The Washington Post* (February 22, 2001), T02.
43. Daft and Lengel, *Fusion Leadership*, 155.
44. "Credit Where Credit Is Due", раздел из: Thomas Petzinger Jr., "In Search of the New World (of Work)", *Fast Company* (April 1999): 214-227.
45. Описано в: Nido R. Qubein, *Stairway to Success: The Complete Blueprint for Personal and Professional Achievement* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
46. Barry Diller, "The Discomfort Zone", *Inc.* (November 1995): 19-20.
47. Jerry B. Harvey, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 13-15.
48. Lester Korn, *The Success Profile: A Leading Headhunter Tells You How to Get to the Top* (New York: Simon & Schuster, 1988).
49. Kerry Kennedy Cuomo, "Courage Begins with One Voice", *Parade Magazine* (September 24, 2000), 6-8.
50. A. J. Vogl, "Risky Work", интервью с Max DePree, *Across the Board* (July/August 1993): 27-31.
51. Joseph Rebello, "Radical Ways of Its CEO Are a Boon to Bank", *The Wall Street Journal*, March 20, 1995, B1, B2; and Profile of Lawrence W Fish, <http://www.citizenbank.com>, по данным на 11 августа 2000.

52. William H. Peace, "The Hard Work of Being a Soft Manager", *Harvard Business Review* (November-December 1991): 40-47.
53. Janet P. Near and Marcia P. Miceli, "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995), 679-708.
54. Wallington, "Honestly?!".
55. Susan Orenstein, "Exposing Your Superiors: A Practical Guide", *Business* 2.0 (April 2002): 112-113.
56. Hal Lancaster, "Workers Who Blow the Whistle on Bosses Often Pay a High Price", *The Wall Street Journal* (July 18, 1995), B1.
57. Richard P. Nielsen, "Changing Unethical Organizational Behavior", *The Executive* (May 1989): 123-130.
58. Barbara Ettore, "Whistleblowers: Who's the Real Bad Guy?" *Management Review* (May 1994): 18-23.
59. Curtis C. Verschoor, "Are 'Whistle-Blowers' Heroes or Just Doing Their Job?" *Strategic Finance* (March 2003): 18-19.
60. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
61. Цитируется по: Michael Eisner, проинтервьюированному Laura Rich в: "Talk About Failure", *The Industry Standard* (July 30, 2001): 41-47.
62. Thomas Petzinger Jr., "She Failed. So What? An Entrepreneur Finds Her Prestige Rising" (The Front Lines column), *The Wall Street Journal*, October 31, 1997, B1.
63. Michael Warshaw, "Great Comebacks", *Success* (July/August 1995): 33-46.
64. Ira Cheleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1995).

---

# ЛИДЕР И ГРУППА

---



## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- определить собственный стиль поведения в качестве подчиненного и предпринять меры для повышения своей эффективности в этой роли;
- понять, каким образом лидер может создавать круг эффективно действующих подчиненных;
- применить на практике принципы поведения подчиненного, в том числе принятие на себя ответственности, служение, инициативность, участие в проведении изменений;
- использовать в учебе или работе стратегии эффективного поведения подчиненного;
- объединять подчиненных и понимать их стремления.

if абочая смена Дон Маршалл (*Down Marchall*), кассира продуктового супермаркета «Pathmark», продолжалась уже более пяти часов. Перед нею выстроилась очередь из четырех нетерпеливых покупателей. Но уже спустя восемь минут все они с улыбкой на лице и с множеством продуктовых пакетов в руках (которых набралось в общей сложности 27) покинули магазин. Никто не скажет, что кассиру в супермаркете приходится выполнять приятные и увлекательные задания или что эта должность престижна. Однако Дон Маршалл относится к своей работе как к самой важной на свете.

Она предоставляет покупателям первоклассный сервис, который может показать себя непоколебимой роскошью для обычного продуктового универсама, если учесть, что в этом бизнесе стремительно усиливается роль самообслуживания. Маршалл работает кассиром, но ее конек — упаковка продуктов. Она знает, как положить в хрупкий пластиковый контейнер куриные яйца, чтобы они не разбились, как сделать так, чтобы хлеб не помялся, а мясной фарш не испачкал коробки с овсяными хлопьями. В 2002 году Маршалл стала победительницей конкурса работников продуктовых магазинов, проводившегося Национальной бакалейной ассоциацией. Ее техника упаковки, стиль обслуживания и установки по отношению к работе были признаны наиболее эффективными. «Я считаю, что это искусство, к которому следует относиться серьезно», — говорит Дон Маршалл о своей работе. Большинство посетителей супермаркета «Pathmark» соглашаются с ней. Они устали от кассиров и сотрудников, которые просто швыряют их продукты в пакеты, не заботясь о том, в каком состоя-

нии покупки будут доставлены домой. «Я предпочитаю посещать "Pathmark", а не расположенные рядом с моим домом магазины, потому что здесь меня обслуживает Дон Маршалл и мне нравится ее отношение к работе, — говорит одна из покупательниц. — Она так умело и бережно упаковывает продукты, что мне не приходится волноваться об их сохранности. Такие сотрудники должны становиться образцами для подражания».

Маршалл проводит весь день на ногах, ей приходится сталкиваться с грубостью некоторых посетителей магазина, и все же во всех ее действиях проявляются позитивные установки. Главную свою задачу Маршалл видит не в упаковке продуктов, а в том, чтобы сделать жизнь людей более приятной и легкой. Поэтому она горит энтузиазмом и стремится предоставить первоклассный сервис каждому покупателю. Ей не нужен жесткий контроль, ее не нужно заставлять повышать производительность. Чем сложнее работа у Маршалл, тем больше она ей нравится.<sup>1</sup>

Дон Маршалл выполняет задания, которые многим людям покажутся однообразными, скучными и низкооплачиваемыми. Занимая должность, традиционно считающуюся непрестижной, она ответственно относится к своей работе и находит способы раскрытия своего потенциала и способностей, что приносит пользу и покупателям, и всей организации. Маршалл действует не только как исполнительный подчиненный, но и как лидер.

Поведение руководителя и подчиненного тесно связаны между собой. Дон Маршалл работает кассиром, но она проявляет задатки лидера, подавая пример своим коллегам и вдохновляя их на самоотверженный труд. Она способна быть для себя менеджером, и ей не нужен начальник или контролер. Маршалл имеет позитивные установки по отношению к работе и не склонна концентрировать внимание на ее негативных аспектах. Подобные сотрудники играют важнейшую роль в успехе любого предприятия, будь то супермаркет, профессиональный спортивный клуб, учебное учреждение или благотворительный фонд.

В этой главе мы поговорим о значении подчиненных (или ведомых в группе, возглавляемой лидером), рассмотрим их роли, различные стили поведения подчиненных и их эффективные формы. Здесь также рассказывается об источниках власти подчиненных и о раскрытии их потенциала. В заключительных разделах обсуждается роль лидера в профессиональном и личностном развитии подчиненных, а также рассматриваются вопросы создания единства между лидером и членами группы.

## РОЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ

При обсуждении проблем лидерства нельзя оставить в стороне вопросы, касающиеся подчиненных. Во-первых, роли лидера и подчиненного — главные из исполняемых людьми в процессе корпоративной деятельности. Каждому человеку, в том числе и лидеру, приходилось быть подчиненным. Действительно, у каждого начальника найдется свой босс, наблюдатель или контролер. И людям гораздо чаще приходится быть подчиненными, чем лидерами.<sup>2</sup>

Во-вторых, немаловажное значение для лидеров имеют их взаимоотношения с подчиненными. На действия любого лидера оказывают влияние установки и поведение ведомых членов группы. Согласно ситуационным теориям (см. главу 3), лидеры корректируют свое поведение с учетом особенностей ситуации и характеристик подчиненных. Таким образом, отношения между лидером и подчиненными представляют собой взаимодействие, в процессе которого обе стороны оказывают влияние друг на друга.<sup>3</sup> Подчиненные способны как повысить, так и снизить эффективность лидера."

В-третьих, многие необходимые лидеру качества столь же необходимы и подчиненным. Независимые, инициативные, смелые и преданные общему делу подчиненные обеспечивают поддержку лидеру (конечно, если его всерьез интересуют корпоративные цели и ценности).<sup>5</sup> Различия между ролью подчиненного и ролью лидера сти-

раются, а сходства усиливаются. Обе роли активны, обе создают общую картину будущего. Многочисленные примеры тесного взаимодействия между лидером и подчиненными предоставляют нам армия и военный флот. Как показывают исследования, наиболее боеспособными являются те военные корабли, на которых подчиненные не только поддерживают своих командиров, но и могут взять на себя инициативу, избегая излишней регламентации действий и конфликтов. Д. Майкл Абрашофф (*D. Michael Abrashoff*), под чьим командованием корабль «Benfold» стал одним из лучших в американском военном флоте, всегда поощрял моряков, не боявшихся высказать свои мысли вслух. Абрашофф считает, что высшим начальником должен быть человек, выполняющий задания, а не носящий больше всех лычек или звездочек на погонах.<sup>6</sup> В любой организации лидеры способны воспитывать эффективных подчиненных, а подчиненные — эффективных лидеров. Несмотря на то что роли организаций, лидеров и подчиненных значительно варьируются, все они тесно связаны между собой.

### Стили поведения подчиненных

Хотя подчиненные играют важнейшую роль в корпоративной деятельности, исследований на эту тему было проведено очень мало. Роберт Е. Келли (*Robert E. Kelley*) в результате обширного опроса сотрудников многих компаний выделил пять стилей поведения подчиненных.<sup>7</sup> Отнесение стиля к одной из пяти категорий осуществляется исходя из двух характеристик: **критическое мышление** и **некритическое мышление** (эти термины связаны с концептом дальновидности, о котором мы говорили в главе 5). Люди, мыслящие критически и независимо, способны влиять на деятельность сотрудников в отношении достижения ими корпоративных целей. Они понимают значение своей работы и работы других людей. Такие подчиненные могут критически оценивать действия лидера, вносить ценные предложения, внедрять инновацию. В противоположность этому некритически мыслящие люди зависимы от других; они делают ровно то, что им указывают, и принимают идеи лидера без обсуждения.

Согласно теории Келли, второй характеристикой, определяющей стиль поведения подчиненного, является степень его активности. Активный человек принимает деятельное участие в работе организации, в процессе постановки и решения проблем, не ограничиваясь узкими рамками предписанных заданий. Пассивному человеку нужны начальник и постоянный контроль. Таких людей часто считают ленивыми. Они выполняют только то, что от них требуется, избегая брать на себя дополнительную ответственность.

Исходя из указанных характеристик сотрудник может быть отнесен к категории отчужденных или пассивных подчиненных, конформистов, прагматиков или эффективных подчиненных.

**Отчужденный подчиненный** — это пассивный, хотя и независимо, критически мыслящий человек. Отчужденные подчиненные часто бывают достаточно эффективными, опытными сотрудниками, которым пришлось пострадать в результате ошибок начальства. Несмотря на свой профессионализм, такие люди интересуются только ближайшими перспективами организации. Отчужденные подчиненные мыслят независимо, однако не считают нужным принимать участие в процессе решения известных им проблем. Например, журналист Барри Парис (*Barry Paris*), проработавший десять лет в газете «Pittsburgh Post», в конце концов понял, что зря потратил это время, потому что его наполненные цинизмом и враждебностью статьи не вселяли в читателей оптимизма и не поддерживали их в сложные моменты жизни.<sup>8</sup>

**Конформист** активно участвует в корпоративной деятельности, но не проявляет критичности мышления при выполнении заданий. Иными словами, конформист, как правило, не размышляя выполняет все отдаваемые ему приказы. Такой сотрудник активен, однако он не задумывается над последствиями своей деятельности, даже если она может принести вред организации. Конформист стремится лишь к одному — избежать конфликтов. Данный стиль часто наблюдается в косной корпоративной среде, где лидер считает неприемлемым для себя получать советы и рекомендации от своих

#### Критическое мышление

*Мышление независимого человека, который влияет на поведение других людей в отношении достижения ими корпоративных целей.*

#### Некритическое мышление

*Мышление человека, который делает только то, что ему приказывают, и без обсуждения воспринимает идеи лидера.*

#### Отчужденный подчиненный

*Пассивный, хотя и критически, независимо мыслящий человек.*

#### Конформист

*Подчиненный, активно участвующий в корпоративной деятельности, но не проявляющий критичности мышления при выполнении заданий.*



подчиненных. Так, Роберт Келли, изучавший в процессе своих исследований одну нефтяную компанию, обнаружил следующее. Все офисы этой фирмы невозможно было отличить друг от друга, и все они были закрыты для рядовых сотрудников, которые могли бы внести ценные предложения. Именно в такой среде чахнет инициативность подчиненных и расцветает конформизм.<sup>9</sup>

### **Прагматик**

*Подчиненный, который в зависимости от ситуации может использовать все четыре остальных стиля (отчужденность, пассивность, эффективность, конформизм).*

**Прагматик** проявляет качества всех остальных четырех стилей в зависимости от ситуации. Подчиненные этого типа используют тот стиль, который наиболее выгоден и сопряжен с наименьшими рисками. Прагматики часто проявляют себя в сложных для организации ситуациях, когда сотрудники делают все необходимое, чтобы преодолеть возникающие трудности. В каждой компании среди подчиненных насчитывается 25-35% прагматиков. Эти люди избегают рисков и стремятся сохранить существующее положение вещей, иногда по политическим причинам. Многие ответственные чиновники используют этот стиль, так как должны выполнить поставленные перед ними задачи в короткие сроки. В таких условиях они делают только то, что необходимо для достижения их целей.<sup>10</sup>

**Пассивные подчиненные** не проявляют инициативы, не обладают независимостью и критичностью мышления и стремятся избежать всякой ответственности. Они делают только то, что им прикажут, и при этом им необходим жесткий контроль. Подчиненные этого типа позволяют лидерам думать за них. Зачастую данный стиль возникает под воздействием лидера, поощряющего пассивность, устанавливающего чрезмерно жесткий контроль и наказывающего за совершенные ошибки. Подчиненные, видя, что инициативность не вознаграждается или даже наказывается, уstraняются от решения корпоративных проблем.<sup>11</sup>

**Эффективные подчиненные** критичны, независимы и активны. Они держат себя со всеми одинаково, вне зависимости от должности человека, с которым взаимодействуют. Подчиненные этого типа не стремятся избегать рисков и конфликтов. Они обладают достаточной смелостью, чтобы инициировать изменения и вступать в полемику с окружающими, даже с лидером. Все это делается ими ради принесения максимальной пользы своей организации.

Эффективные подчиненные вносят большой вклад в успех организации. Они не нуждаются в жестком контроле и заражают своим энтузиазмом окружающих, оказывая на них положительное влияние. В разделе «Практические навыки лидера» приводится речь Нельсона Манделы (*Nelson Mandela*), где он объясняет, что значит быть эффективным подчиненным.

### **Пассивный подчиненный**

*Подчиненный, не проявляющий инициативы, не обладающий критичностью и независимостью мышления и стремящийся избежать всякой ответственности.*

### **Эффективный подчиненный**

*Подчиненный, обладающий независимостью и критичностью мышления и активно участвующий в корпоративной деятельности.*

## **Требования, предъявляемые к эффективным подчиненным**

Быть эффективным подчиненным не так-то легко. Смелость и чистосердечие, необходимые лидеру, возможно, еще более нужны подчиненному. Чтобы быть эффективным, подчиненный должен иметь ясные убеждения и стремиться высказывать свои мысли лидеру, несмотря на риск потерять работу или оказаться в одиночестве.<sup>12</sup> Эффективные подчиненные берут на себя риски, подвергают сомнению существующее положение вещей, участвуют в изменениях и даже оставляют организацию, когда это необходимо.<sup>13</sup>

**Стремление взять на себя ответственность.** Эффективный подчиненный стремится расширить круг своей ответственности, чувствует свою сопричастность миссии организации и оказывает на последнюю положительное влияние, неся ответственность за свои поступки. Эффективные подчиненные не ждут, пока лидер или организация обеспечит их безопасность и создаст условия для роста. Вместо этого они сами создают возможности для своего развития и раскрывают свой потенциал. Рассмотрим пример Чака Люсьера (*Chuck Lucier*).

**Стремление служить другим людям.** Эффективный подчиненный понимает нужды организации и направляет свои усилия на их удовлетворение. В этом он подобен лидеру, служащему другим людям. Поддерживающий лидера подчиненный может дополнять его в сферах, где тот менее компетентен. Проявляя стремление служить дру-

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



## НАШ САМЫЙ ГЛУБОКИЙ СТРАХ

Наш самый глубокий страх не в опасении оказаться неподходящими или недостаточными; нет, больше всего мы боимся получить чрезмерную власть.

Нас больше всего пугают наши светлые, а не темные стороны.

Мы со страхом спрашиваем себя: «Кто я такой, чтобы называть себя блестящим, талантливым и привлекательным человеком?»

Действительно, кто мы такие? Мы всего лишь дети Бога.

И наша униженность не помогает миру измениться к лучшему.

Нет ничего хорошего в том, что человек, сжимающийся от страха, заражает своими чувствами окружающих.

Мы родились для того, чтобы прочесть миру манифест славы, живущий внутри нас.

И этот манифест не внутри какого-то одного человека - он внутри каждого из нас.

Когда мы излучаем свет, мы позволяем окружающим делать то же самое.

Освобождаясь от собственного страха, мы избавляем от него и других людей.

*Источник:* речь, произнесенная Нельсоном Манделой во время инаугурации в 1994 году.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Чак Люсьер, *Booz, Allen & Hamilton*

Чак Люсьер убежден, что его компания держится на эффективных подчиненных. Понимая нужды организации и цели, поставленные боссом, подчиненные обеспечивают поступательное движение компании *Booz, Allen & Hamilton*.

Люсьер вспоминает, как более десяти лет назад он не побоялся взять на себя ответственность и выступить в качестве партнера по бизнесу: «Рискуя своей карьерой, я заявил, что наша фирма далека от совершенства, что она упускает открывающиеся перед ней возможности и что я хотел бы принимать участие в решении корпоративных проблем». Босс оценил смелость подчиненного и поручил ему разработку новой стратегии. Непосредственный начальник Люсьера предупредил его, что все, кто до этого пытались разработать новую стратегию, не продержались в компании и трех лет. Но это не испугало Люсьера: он верил, что сумеет оптимизировать деятельность *Booz, Allen & Hamilton*. Чак энергично взялся за дело и вскоре сформировал команду, которая провела исследования и рекомендовала компании изменить принципы работы с клиентами. Вместо того чтобы обслуживать многочисленных потребителей и осуществлять мелкие проекты, организации предлагалось сократить клиентскую базу ради работы только над крупными проектами. Эта стратегия оказалась успешной, и после сокращения числа клиентов доходы компании удвоились.

Что же касается Люсьера, то он уже 19 лет работает в *Booz, Allen & Hamilton* на посту вице-президента этой компании.<sup>14</sup>

гим людям, подчиненный, так же как и эффективный лидер, вселяет в окружающих оптимизм и воодушевляет их. Он с не меньшей, чем у лидера, страстью помогает организации выполнить ее миссию. Джордж Буш-старший, занимавший пост вице-президента США при Рональде Рейгане (*Ronald Reagan*)\*, проявил качества незаурядного подчиненного. Имея свою точку зрения и порою вступая в разногласия с президентом, Буш ради блага страны публично всегда поддерживал Рейгана и никогда не доводил дело до открытой конфронтации.<sup>15</sup>

\*Рональд Рейган (р. 1911) — 40-й президент США, избранный от республиканской партии и находившийся у власти с 1981 по 1989 год. За время своей бурной карьеры был спортивным радиокomentатором, киноактером (1937-1960), губернатором штата Калифорния (1967-1975). — *Прим. пер.*



## Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, научитесь быть эффективным подчиненным. Мыслите критически и независимо, отучайте себя слепо следовать указаниям начальства. Активно участвуйте в корпоративной деятельности, ищите альтернативные решения проблем и избавляйтесь от стереотипов.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, сами создавайте условия для личного развития и несите ответственность за свои поступки и результаты своей работы. Стремитесь вносить изменения, улучшающие корпоративную деятельность. Служите другим людям, удовлетворяйте нужды организации и работайте ради общего блага.

### Руководство к действию

Поддерживайте лидера в трудные времена. Смело участвуйте в процессе изменений корпоративной деятельности. Выступайте против решений начальства, идущих вразрез с интересами организации.

**Стремление к справедливости.** Служа другим людям, эффективный подчиненный имеет жесткие моральные принципы, которые никогда не нарушает ради «общей гармонии». Такой человек будет противостоять лидеру, если действия последнего идут вразрез с интересами организации. Например, солдатам армии США при обучении разъясняют, что они обязаны не подчиняться противозаконным или неэтичным приказам.<sup>16</sup> Настоящий лидер окружает себя подчиненными, способными высказать свою точку зрения и подвергнуть сомнению существующее положение вещей. Например, Лу Герстнер (*Lou Gerstner*), главный исполнительный директор *IBM*, пригласил на должность вице-президента компании и корпоративного консультанта Ларри Ричарди (*Larry Ricciardi*), зная, что тот будет подвергать сомнению концепции и решения своего босса.<sup>17</sup> Лидеры, как и все люди, могут ошибаться. И эффективность лидера во многом зависит от подчиненных, способных честно изложить собственную позицию и отстаивать ее.

**Стремление участвовать в изменениях.** Эффективные подчиненные рассматривают участие в изменениях как обязанность всех членов организации. В периоды сложных трансформаций такие люди поддерживают лидера, не опасаясь новшеств. Например, когда *Nova Scotia*, отделение по переработке нефти компании *Imperial Oil's Dartmouth*, столкнулось с серьезными трудностями, его начальник обратился к Дэвиду Числетту (*David Chislett*), одному из своих подчиненных, с просьбой оставить должность менеджера и ради внедрения новой стратегии занять позицию рядового рабочего. Дэвид согласился и на новом посту внес большой вклад в осуществление трансформаций и улучшение корпоративной деятельности.<sup>18</sup>

**Умейте в нужный момент покинуть организацию.** Иногда ситуация складывается таким образом, что сотрудник бывает вынужден покинуть организацию. Особенно это касается случаев, когда лидеры не желают инициировать и поддерживать необходимые изменения. Например, Диана Марц (*Dianne Martz*), бывший торговый представитель одной фармацевтической компании, сменила место работы, когда узнала, что доктора и представители фармацевтической отрасли с целью повышения продаж некоторых медикаментов в течение нескольких лет умалчивали о том, что у многих больных гемофилией в скрытом виде присутствует вирус иммунодефицита. Ребенок Дианы был болен гемофилией, поэтому она не сочла возможным работать далее в фармацевтической отрасли.<sup>19</sup> В других случаях сотрудники оставляют компании, чтобы получить возможность в полной мере раскрыть свой потенциал на новом месте работы.



## РАЗВИТИЕ ЛИЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Каким образом подчиненные становятся самостоятельно мыслящими людьми? Во многом это происходит благодаря стремлению развить качества лидера и применить их на практике в работе и личной жизни. Большую помощь здесь может оказать метод Стефена Кови (*Stephen Covey*), описанный в его книге «Семь привычек высокоэффективных людей».<sup>20</sup> Согласно концепции Кови, человек способен последовательно развить в себе семь привычек, продвигаясь от зависимости к независимости и взаимозависимости. При этом каждая последующая привычка усваивается на основе предыдущей.

В организациях многие сотрудники находятся в зависимости от лидеров, ожидая, что последние будут решать все насущные проблемы. *Зависимый* человек не способен сам позаботиться о себе и в случае неудач возлагает ответственность за них на плечи других людей. *Независимый* человек, напротив, может сам решить свои проблемы и отвечает за свои действия. Чтобы быть по-настоящему эффективным подчиненным (или лидером), необходимо продвигаться по направлению к взаимозависимости, под которой подразумевается налаживание хороших отношений и конструктивного взаимодействия с окружающими.

## От зависимости к независимости

Первые три привычки, которые описывает Кови, связаны с самосовершенствованием. Он называет их *личными победами*, потому что эти привычки стимулируют индивидуальное развитие и не соотнесены с межличностным взаимодействием.<sup>21</sup>

**Привычка 1: занимайте активную жизненную позицию.** Быть активным означает не только проявлять инициативу, но и нести ответственность за свою собственную жизнь. Активные люди в сложных ситуациях стремятся поступать честно. Они не обвиняют других в своих неудачах. Элеонора Рузвельт (*Eleanor Roosevelt*) говорит по этому поводу: «Никто не сможет унижить вас, если вы не позволите этого сделать».<sup>22</sup> Активные люди не знают, что произойдет с ними, но они знают, как будут реагировать на те или иные события.

**Привычка 2: мысленно начните с конца.** Представьте свою конечную цель, тогда вам удастся понять, чего же вы все-таки хотите, что для вас наиболее значимо. Это позволит вам направить свою энергию в нужное русло. Кроме того, ясное представление о целях помогает человеку соблюдать основополагающие принципы и сохранять собственные ценности.

**Привычка 3: определите первостепенные приоритеты.** Эта привычка помогает людям организовать свою деятельность и сосредоточить внимание на наиболее важном. И этим важным являются не время, вещи или действия, а *взаимоотношения и результаты*.

## Эффективная взаимозависимость

Первые три привычки создают фундамент для независимости, от которой человек может перейти к взаимозависимости, т. е. к конструктивным взаимоотношениям с другими людьми. Эти взаимоотношения Стефен Кови называет *публичными победами*. Переход к взаимозависимости включает в себя открытое общение, эффективную работу в команде, заботу об окружающих и проявление к ним доверия и уважения. Какую бы должность ни занимал человек, он начинает исполнять роль лидера, когда переходит к взаимозависимости.

**Привычка 4: воспринимайте себя и окружающих как победителей.** Такое восприятие дает сотрудникам понять: без кооперации успех невозможен. Они начинают действовать сообща, принося пользу друг другу и организации в целом.

**Привычка 5: пытайтесь прежде понять окружающих, а затем стремитесь к тому, чтобы поняли вас.** Этот принцип является основой эффективной коммуникации. Многие люди, слушая собеседника, даже не пытаются понять его; они слишком заняты, им некогда осознавать значение слов говорящего. Чтобы понять окружающих, необходимо избавиться от предубеждений и постараться вникнуть в положение других людей, проявляя при этом чуткость и внимательность.

**Привычка 6: сохраняйте принцип синергии.** Синергия — это согласованность действий людей, возникающая между ними во время совместной работы, когда они предлагают альтернативные решения проблемы. Наиболее мощная синергия возникает в тех ситуациях, когда взаимодействующие между собой сотрудники имеют различные точки зрения. В данном случае различия расширяют круг возможностей. Смысл синергии в том, чтобы ценить различия и извлекать из них пользу, усиливая положительные аспекты и нейтрализуя негативные.

### Руководство к действию

*Увеличивайте свой потенциал путем последовательного развития качеств лидера, применяя их в профессиональной и личной жизни. Избавляйтесь от пассивности и зависимости, продвигаясь к независимости и взаимозависимости; это позволит вам сформировать положительные жизненные установки и наладить конструктивное сотрудничество с окружающими.*

**Привычка 7: сохраняйте свежесть взгляда.** Эта привычка не только основывается на предыдущих шести, но и поддерживает их. Свежесть взгляда — это умение каждый раз чутко воспринимать физические, ментальные, духовные и социальные аспекты жизни. Чтобы быть эффективным подчиненным или лидером, необходимо сбалансировать свою жизнь. Например, Ларри Ричарди из компании *IBM*, о котором мы говорили выше, заядлый путешественник и читатель. Он увлекается живописью, литературой и историей. В один из периодов своей жизни Ларри на 18 месяцев оставил все дела, чтобы углубленно изучить историю Османской империи. Такое решение он объясняет следующим образом: «Однажды я понял, что ничего не знаю об этом государстве». Ричарди также любит читать ежедневные литературные приложения к «*Wall Street Journal*». Во время деловых поездок он старается выкроить время, чтобы посетить интересные места, а отпуск проводит в увлекательных путешествиях с семьей и друзьями. Ричарди ценит свою работу, но при этом не ограничивает жизнь узко-профессиональными интересами.<sup>23</sup>

## ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

Способ получения и использования подчиненными власти в организации имеет большое значение. Формальные лидеры, как правило, имеют больше власти, чем подчиненные. Тем не менее эффективные подчиненные активно участвуют в корпоративной деятельности, получая власть из доступных им источников. Даже подчиненные низшего уровня имеют возможность оказывать влияние на лидеров.<sup>21</sup> Источниками личной власти являются знания, профессиональное мастерство, целеустремленность и настойчивость. К источникам должностной власти относятся занимаемое положение, информация и контакты с окружающими.

### Источники личной власти

Подчиненный, владеющий глубокими знаниями, является ценным ресурсом для организации и лидера. Потеря такого человека становится весьма чувствительной для отдела, в котором он работал. *Знания* — это источник влияния на представителей более высоких иерархических уровней. Сотрудник, владеющий глубокими знаниями, часто достигает *профессионального мастерства*, которое позволяет ему добиваться впечатляющих результатов. Лидер обращает внимание на такого сотрудника и ценит его, что становится источником власти подчиненного. Кроме того, большое значение имеет *целеустремленность*, под которой здесь понимаются желание обучаться, попытки разобраться в сложном проекте и инициативность. Целеустремленность рассматривается как важный источник власти подчиненных в организации.<sup>25</sup> Например, Тим Чепмен (*Tim Chapman*) был зачислен в штат *Spartan Motors*, когда обучался на последнем курсе университета. В свои двадцать лет он занял должность ведущего инженера. Но любознательность и целеустремленность Тима заставляли его осваивать новые специальности. «Я все время испытывал желание учиться, расширять свои знания и поднимать уровень профессионального мастерства», — говорит Чепмен.<sup>26</sup>

Другим источником власти подчиненных является *настойчивость*,<sup>27</sup> под которой подразумевается стремление сотрудника честно и открыто высказывать лидеру свои взгляды с целью достичь желательных для организации результатов.<sup>28</sup> Например, Роб Хаммель (*Rob Hummel*), руководитель одного из отделений *Dreamworks SKG*, повысил в должности подчиненного, прославившего «трудным человеком», потому что не боялся критиковать начальство. Стремление честно и открыто высказывать свои мысли, подкрепляя их глубокими знаниями и профессиональным мастерством, позволили этому сотруднику усилить свою власть.<sup>29</sup> Далеко не всегда источником власти являются должности или занимаемое положение, зачастую власть обеспечивается знаниями и тем вкладом, который вносит человек в общий успех..

## Источники должностной власти

Нередко источником власти становятся должность или занимаемое положение. Например, если они позволяют сотруднику быть на виду у окружающих. Благодаря *центральному положению* человек может оказывать влияние на работу своих коллег. Источником власти также становится позиция, предоставляющая доступ к *потокам информации*. Сотрудник с таким доступом имеет власть над теми, кто нуждается в свежей информации. Он создает *сеть взаимоотношений*, позволяющую ему принимать активное участие в корпоративной деятельности, влиять на сослуживцев и усиливать свою власть.

## Стратегии управления

То, как подчиненные управляют лидером, не менее важно, чем то, как лидер управляет ими.<sup>30</sup> Большинство подчиненных недовольны своими лидерами. Сотрудников не устраивает неспособность лидера внимательно их выслушать, вдохновить и по достоинству оценить их старания.<sup>31</sup> Однако эффективные подчиненные стремятся не просто критиковать лидера, а изменять характер своих взаимоотношений с ним в лучшую сторону. Они стараются сделать эти взаимоотношения осмысленными и тесными, чтобы в нужный момент иметь возможность высказать свое несогласие с боссом.<sup>32</sup> Возможно, читатель испытывал нечто подобное, общаясь с учителем, наставником или тренером. Например, студенты могут специально задавать преподавателю сложные вопросы, чтобы войти с ним в более тесный контакт.

Подчиненным также необходимо знать, какие формы поведения раздражают начальника и мешают наладить с ним конструктивные взаимоотношения. Деловой журнал «MB A Jungle» недавно провел опрос топ-менеджеров компаний и выделил 30 форм надоедливого поведения подчиненных (при этом сами подчиненные не расценивают свои поступки как раздражающие и бестактные). В разделе «Самооценка лидера 7.1» помещена анкета; она поможет определить, в какой мере для вас характерны назойливость или тактичность.

Отношения между лидером и подчиненным строятся на проявлении власти и подчинении. Лидеры часто бывают весьма авторитетными людьми, и их образ может доминировать в сознании рядовых сотрудников. Иногда сами подчиненные оказываются слишком критичными, жесткими и невнимательными по отношению к лидеру. Ирвин Д. Ялом (*Irvin D. Yalom*), профессор психиатрии и автор романов «Лежа на пляже» и «Плачущий Ницше», описывает одну пациентку, проходившую групповую терапию. Эта женщина жаловалась на своего босса, обвиняя его в неспособности выслушать ее и проявить к ней внимание и уважение. Примечательно, что она сменила три места работы, но при этом предъявляла к начальникам одни и те же претензии.<sup>33</sup> Отношения между лидером и подчиненным не должны уподобляться отношениям между родителем и ребенком, хотя некоторые люди пытаются привнести в рабочую среду привычные им семейные паттерны.<sup>34</sup> Эффективные подчиненные, как правило, держат себя на равных с лидером, не ограничиваясь лишь отношениями субординации.<sup>15</sup> На рис. 7.1 указаны стратегии, которые помогут вам устоять перед авторитетом босса и наладить с ним отношения, основанные на взаимном доверии и уважении.

## Старайтесь стать ценным ресурсом для лидера

Эффективный подчиненный хорошо знает, какую роль он играет в организации. Он понимает поставленные лидером цели и помогает ему достичь их. Такие сотрудники являются опорой лидера, адекватно воспринимая его политику, сильные и слабые стороны и дополняя его.<sup>36</sup> Эффективные подчиненные сообщают лидеру о своих идеях, убеждениях и том, что ограничивает их деятельность. Чем больше подчиненный и лидер знают о повседневной деятельности и текущих проблемах друг друга, тем большую пользу они могут друг другу принести. Например, на одном из предприятий несколько рабочих

### *Руководство к действию*

*Стремитесь наладить с начальством отношения, основанные на равноправии и взаимном уважении. Старайтесь стать ценным ресурсом для лидера. Избегайте чрезмерного подчинения. Согласитесь с тем, что и лидеры могут ошибаться. Воспринимайте своего босса реалистично.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 7.1

### Являетесь ли вы надоедливым подчиненным?

1. Что вы предпринимаете, обнаружив ошибку в своих действиях?
  - А. Признаюсь во всем боссу. Пусть лучше он узнает о проблеме от меня, чем от кого-то другого.
  - В. Пытаюсь скрыть ошибку. Возможно, она не приведет к возникновению проблемы, поэтому нет никакого смысла выставлять напоказ свою некомпетентность раньше времени.
2. Как вы воспринимаете критику своего начальника?
  - А. Пытаюсь столкнуться с ним лишний раз в коридоре или кафетерии, чтобы убедиться, что он относится ко мне хорошо.
  - В. Принимаю в расчет конструктивную часть критики и стремлюсь убедиться в том, что понимаю, чего хочет от меня начальник, затем продолжаю работать с новой силой.
3. Представьте, что вы находитесь в переполненном лифте. Вместе с боссом вы едете с совещания, на котором вам удалось заключить очень крупную сделку. Вы:
  - А. Празднуете победу, все время напоминая боссу о деталях сделки.
  - В. Держите язык за зубами или беседуете на посторонние темы.
4. Ваш начальник проводит политику открытых дверей, позволяя подчиненным в любой момент заходить в кабинет и обсуждать с ним различные темы. Вы зашли к боссу сразу после ланча и застали его беседующим по телефону. Как вы поступите?
  - А. Уйдете, чтобы зайти позже.
  - В. Будете ждать. Босс не имеет обыкновения долго разговаривать по телефону, поэтому, вероятно, он освободится через несколько минут.
5. Начальник вызвал вас к себе в кабинет, но вы не знаете, зачем.
  - А. Вы приходите в назначенное время с пустыми руками и спрашиваете босса, зачем вы ему понадобились.
  - В. Вы приходите в назначенное время, имея при себе карандаш, ручку, блокнот, ежедневник.
6. Вы пытались в течение нескольких недель встретиться с боссом и вот теперь случайно сталкиваетесь с ним в туалете. Вы:
  - А. Ничего не говорите о своих делах и уходите.
  - В. Пользуетесь случаем, чтобы поговорить о своих делах. Возможно, в ближайшее время вам не представится такого шанса.

### Приемлемые формы поведения:

1. А. Честность и чистосердечие позволяют создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Ничто так быстро не разрушает доверия, как скрытность и ложь.
2. В. Дэвид Сноу (*David Snow*), бывший президент и главный исполнительный директор Empire Blue Cross и Blue Shield, сравнивает подчиненных, стремящихся попасть шефу на глаза после критики в свой адрес, с надоедливым сквозняком, из-за которого без конца скрипят и хлопают двери. Такие люди невыносимы и в официальной, и в домашней обстановке.
3. В. Вы не знаете, что за люди находятся с вами в лифте. Держите язык за зубами. Вы сможете все обсудить позже и без свидетелей.
4. А. Нет ничего хуже, чем разговаривать по телефону в присутствии посторонних. Оставьте записку секретарю или зайдите к начальнику позже.
5. В. Будьте уверены: босс никогда не вызовет вас, чтобы обсудить результаты вчерашнего футбольного матча или поделиться впечатлениями о прошедших выходных. Всегда являйтесь в кабинет начальника, имея при себе ручку и блокнот.
6. А. Поверьте, туалет - не самое лучшее место, чтобы рассказать боссу о своих проблемах. Не будьте назойливыми и бестактными.

Эти истины на первый взгляд кажутся тривиальными. Однако, согласно проведенному опросу, топ-менеджеры утверждают, что очень многие подчиненные просто не замечают своей надоедливости. Держите в памяти данные здесь советы и не будьте занудой.

*Источник:* основано на William Speed Weed, Alex Lash, and Constance Loizos, "30 Ways to Annoy Your Boss", *MBA Jungle* (March-April 2003): 51-55.

с физическими недостатками были вынуждены передвигаться в инвалидных креслах; она обратилась к руководству с просьбой сделать специальные наклонные въезды в цеха. Руководство выполнило просьбу. В результате рабочие стали более ценным ресурсом для организации.<sup>37</sup>

### Помогите вашему боссу стать эффективным лидером

Добросовестные подчиненные обращаются к начальнику за советами и просят его создать условия для обучения, углубления профессиональных знаний и улучшения навыков. Такие подчиненные помогают боссу стать более эффективным лидером, всего лишь говоря о том, что им необходимо для оптимального выполнения своих обязанностей. Лидер, видящий положительную оценку своих советов со стороны сотрудников, больше склонен оказывать им помощь, чем просто критиковать.

Подчиненные, выражающие руководителю благодарность за то, что он ценит и вознаграждает их труд, относятся к ним с вниманием и заботой, также способствуют повышению его эффективности.<sup>38</sup> Лидер, в свою очередь, видя, какие формы его поведения ценятся более всего, стремится использовать их в будущем. Кроме того, дальновидные подчиненные находят дипломатичные способы сообщить своему начальнику, какие из его действий оказываются непродуктивными. Сотрудники одного из отделений *Superior Bank FSB* стали использовать систему on-line, чтобы регулярно оценивать действия вице-президента отделения Сони Руссоманно (*Sonia Russomanno*). В результате вице-президент могла быстро узнавать, какие из ее решений были неэффективны, и вносить улучшения в свою работу. Она пыталась установить обратную связь с подчиненными в течение нескольких лет, но только форум on-line позволил ей сделать это.<sup>39</sup>

Спрашивая совета, благодаря за содействие и честно высказывая свои мысли, подчиненный помогает своему боссу стать эффективным лидером.

### Налаживание взаимоотношений с лидером

Эффективные подчиненные стараются наладить с лидером отношения на основе взаимного уважения и доверия.<sup>40</sup> В результате каждая сторона усиливает свое положительное влияние на организацию. Взаимное уважение помогает подчиненному дер-

<p><b>Старайтесь стать ценным ресурсом для лидера</b>                  Определите нужды лидера.                  Идите вперед там, где лидер отстывает.                  Расскажите лидеру о себе.                  Предложите себя в качестве участника команды.</p>	<p><b>Помогите вашему боссу стать эффективным лидером</b>                  Спрашивайте совета.                  Высказывайте лидеру свои мысли.                  Умейте увидеть поступки лидера, за которые его можно поблагодарить.</p>
<p><b>Налаживайте взаимоотношения</b>                  Расспрашивайте о лидере сослуживцев вашего уровня.                  Приветствуйте установление обратной связи и критику, например, следующим образом: «Вы могли заметить эту деталь только благодаря своему богатому опыту».                  Попросите лидера рассказать вам наиболее интересные эпизоды из истории компании.</p>	<p><b>Воспринимайте лидера реалистично</b>                  Не идеализируйте образ лидера.                  Ничего не скрывайте от лидера.                  Не отзывайтесь о лидере критически за глаза.                  Иногда выражайте свое несогласие.</p>

Рис. 7.1

Способы оказания влияния на лидера



жать себя на равных с лидером. Так, Вес Уолш (*Wes Walsh*) путем продуманной последовательной политики сумел наладить конструктивное взаимодействие со своим начальником.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

## Вес Уолш

Вес Уолш попал в подчинение к автократическому менеджеру. Предшественник Уолша посоветовал новичку подальше держаться от начальника и не пытаться на него повлиять. Однако Уолш игнорировал этот совет. Он стал регулярно приходить в кабинет к боссу, чтобы сообщать ему о производственных достижениях, в том числе и о самых незначительных. Пользуясь тем, что ни одно из этих сообщений не могло вызвать критики руководителя, Уолш установил с ним хорошие взаимоотношения, что пригодилось впоследствии при решении серьезных проблем.

Спустя некоторое время компания стала осуществлять крупный проект с целью расширения производства. В результате отделу, которым руководил Уолш, было необходимо обрабатывать большое количество материалов, но устаревшее оборудование не позволяло это делать. Уолш попросил шефа уделить ему пару часов. В назначенное время он пришел в кабинет к начальнику, а затем уговорил его пройтись по цехам предприятия. Тот с удивлением обнаружил большое скопление необработанных материалов. Уолш сопровождал показ приведением фактов и статистических выкладок.

Благодаря «экскурсии» начальник смог узнать о возникновении серьезной проблемы. Он спросил Уолша, какие у того есть предложения. Подчиненный незамедлительно изложил план действий, который заранее тщательно подготовил. И хотя босс не воспользовался советом Уолша, он распорядился выделить \$150 000 на покупку нового оборудования.<sup>41</sup>

Этот пример показывает, что подчиненный путем продуманных последовательных действий способен установить отношения, основанные на взаимном доверии и уважении, даже с автократическим начальником.

Сотрудник может оказывать положительное влияние на лидера и налаживать с ним конструктивное взаимодействие, задавая ему вопросы. Например, выяснить, чем опыт работы руководителя способен помочь подчиненному на занимаемой последней в данный момент должности. Сотрудники могут также просить лидера рассказать об истории компании, обосновать и объяснить свои критические замечания и т. д.<sup>42</sup> Все это позволяет выйти за пределы обычной субординации, что идет на пользу всему предприятию.

## Воспринимайте лидера реалистично

Реалистичное восприятие означает в данном случае избавление от идеализированных представлений о лидере. Подчиненный может наладить взаимоотношения на основе равноправия, если понимает: начальник, как и все люди, имеет недостатки и иногда ошибается. Характер взаимодействия здесь во многом определяется тем, как подчиненный воспринимает лидера. Сотрудник должен видеть своего босса таким, каков он есть на самом деле.<sup>43</sup>

Аналогично этому эффективному подчиненному необходимо иметь реалистичные представления и о самом себе. Сотрудники не должны скрывать свои слабые стороны и ошибки, а также критиковать начальника в его отсутствие.<sup>44</sup> Соккрытие слабых сторон характерно для конформистов и пассивных подчиненных, а критика за глаза порождает отчуждение. Все это может иметь негативные, а иногда и катастрофические последствия для лидера, подчиненных и организации в целом, как это показано в коротких примерах, помещенных в разделе «Книжная полка лидера». С коллегами следует обсуждать только положительные стороны лидера. Вместо огульной критики более конструктивно будет открыто не согласиться с начальником и честно высказать ему свои мысли относительно корпоративных проблем.

## Чего хотят подчиненные

До сих пор мы говорили о том, что требуется от подчиненных и как они могут повысить свою эффективность. Однако эта эффективность зависит не только от них. Здесь важнейшую роль играют и сами лидеры.<sup>45</sup> Лидер обязан налаживать отношения с подчиненными таким образом, чтобы не подавлять, а воодушевлять их. Сотрудники,

### КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Восходящее лидерство: как управлять боссом, чтобы вы оба оказались в выигрыше. Майкл Юзим {Michael Useem}

Майкл Юзим, профессор менеджмента Пенсильванского университета (*University of Pennsylvania*) и директор Центра подготовки лидеров при Школе Уортона (*Center for Leadership and Change Management at the Wharton School*), утверждает, что лидерство должно иметь как нисходящую, так и восходящую направленность в корпоративной иерархии. «Всем нам известны случаи, в которых начальник или президент, тренер или министр, военный командир или директор могли достичь поставленных целей, но не сделали этого, — пишет Юзим. — Мы жалуемся на лидеров или даже жестко критикуем их, но мало кто из нас смело выходит вперед, чтобы помочь боссу преодолеть его недостатки». В своей книге «Восходящее лидерство: как управлять боссом, чтобы вы оба оказались в выигрыше» Майкл Юзим дает ряд ценных советов и приводит весьма интересные положительные и отрицательные примеры из реальной жизни.

#### Примеры восходящего лидерства

Здесь приводится несколько реальных примеров успеха и неудач, которые помогают понять концепт восходящего лидерства.

- Во время Гражданской войны\* и командиры частей Союза, и командиры частей Конфедерации открыто выражали свое неуважение к главнокомандующим армий, что имело трагические последствия для обеих сторон. Например, генерал Союза Джордж Мак-Клееллан (*George McClellan*) даже не пытался скрыть своей неприязни к президенту Аврааму Линкольну и в конечном итоге потерял поддержку членов кабинета министров. За два дня до начала Сражений на полуострове\*\*, весной 1862 года, Линкольн отправил Мак-Клееллана в отставку. Вывод: если вы относитесь к боссу с неприязнью, он оплатит вам той же монетой. Чтобы лидер был уверен в вас, будьте лояльны.

- Генерал морской пехоты Армии США Питер Пейс (*Peter Pace*) должен был отчитываться перед шестью командующими. Но ему удалось сохранять хорошие отношения со всеми, потому что он сообщал каждому, какие рекомендации получены им от остальных. Кроме того, Пейс прямо высказывал свои мысли командующим, когда ему казалось, что те в чем-то ошибаются, потому что не владеют полной информацией. Вывод: только честность и постоянное общение лицом к лицу позволяют понять нужды босса, вызвать его доверие и установить с ним хорошие отношения.

- В мае 1996 года 8 альпинистов погибли при восхождении на Эверест, потому что вовремя не сумели отменить ошибочное решение, принятое проводниками и инструкторами. Выжившие альпинисты считают, что трагедии можно было бы предотвратить, если бы подчиненные подвергли сомнению правоту своих лидеров. Вывод: уважение по отношению к лидеру и уверенность в нем имеют очень большое значение, но не менее важно помнить, что любой человек способен ошибаться и терпеть неудачи. «Пассивное подчинение никому не принесет пользы, в то время как честность и прямота окружающих помогут лидеру исправить свои ошибки», — утверждает Юзим.

#### Необходимость восходящего лидерства

Майкл Юзим использует в своей книге яркие примеры, отражающие героические или кризисные моменты жизни. Он полагает, что именно такие ситуации учат лучше всего. Однако автор уверен, что каждый из нас способен оказывать влияние на лидера, и именно в этом заключается суть восходящего лидерства. Без эффективных подчиненных, которые оказывают помощь и поддержку начальнику, честно говорят ему о его ошибках и недочетах, лидер не может добиться настоящего успеха.

Источник: *How Lead Your Boss So You Both Win*, by Michael Useem, is published by Crown Business.

\* Гражданская война (Civil War) — война за отмену рабства между северными (Союз) и южными (Конфедерация) штатами в 1861-1865 гг., в которой Конфедерация стремилась закрепить как отдельное государство. — *Прим. пер.*

\*\* Сражения на полуострове (Peninsular Campaign) — бои на полуострове между реками Йорк и Джеймс в штате Виргиния в ходе Гражданской войны (апрель-май 1862 г.). Во время этих сражений армия северных штатов (Союз) понесла тяжелые потери. — *Прим. пер.*

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, устанавливайте двустороннюю обратную связь с подчиненными, которая способствовала бы росту и улучшениям, но не вызывала бы страха и неприятных чувств. Старайтесь проявлять чуткость по отношению к окружающим.*

### **Обратная связь**

*Оценка лидером деятельности сотрудника и налаживание общения с ним с целью организации обучения и достижения улучшений.*

### **Наблюдение**

*Рассмотрение объективных явлений, таких как поведение подчиненного на работе.*

способные только на слепое выполнение приказов руководителя, не принесут большой пользы.

Согласно исследованиям, ожидания подчиненных относительно лидера и коллег можно разбить на несколько категорий,<sup>46</sup> как это показано в табл. 7.1.

Подчиненные хотят иметь честного, дальновидного, вдохновляющего и компетентного лидера. Лидер должен заслуживать доверие, уметь предвидеть будущее организации, воодушевлять окружающих и обладать компетенцией, которая позволяла бы ему успешно руководить людьми. В некоторых случаях роль лидера может переходить от формального начальника к сотруднику, владеющему профессиональным мастерством.

Подчиненные хотят, чтобы их коллеги были честны, компетентны, надежны и умели налаживать сотрудничество. Легко заметить, что две желательные характеристики лидеров и коллег совпадают: это честность и компетентность. Однако подчиненные хотят, чтобы их коллеги были надежны и умели налаживать сотрудничество. От коллег не ожидается, что они будут вдохновлять и проявлять дальновидность. Таким образом, основное отличие лидера от подчиненного связано не столько с авторитетом, знаниями или властью, сколько с умением увидеть картину будущего и воодушевить окружающих на воплощение этой картины в жизнь. Организации, способствующие карьерному росту персонала, воспитывают для себя лидеров, способных внедрять изменения и добиваться прогресса." На основании характеристик, представленных в табл. 7.1, можно сделать вывод, что лидер и подчиненный могут иметь схожие формы поведения. Сотрудники не хотят слепо следовать за лидером, поскольку такая пассивность сокращает их возможности вносить ценный вклад в общее дело. Лидеры несут ответственность за полное раскрытие потенциала подчиненных.

Используйте обратную связь, чтобы развивать профессионализм подчиненных.

И лидерам, и подчиненным порою бывает довольно трудно установить двустороннюю обратную связь. Во многих организациях перед ежегодными отчетами руководители опасаются, что малейшая критика вызовет гнев или огорчение подчиненных, а сотрудники боятся, что не услышат ничего, кроме недовольства и жалоб.<sup>48</sup> Таким образом, очень часто люди стремятся сказать как можно меньше. В результате лидеры и подчиненные сокращают возможности обмена информацией. Обратная связь должна рассматриваться как источник улучшений и развития, а не как инструмент запугивания.

**Обратная связь** возникает в тех случаях, когда лидеры оценивают работу сотрудников, помогая им в организации обучения и достижении улучшений.<sup>49</sup> Процесс установления и поддержания обратной связи состоит из четырех этапов, как показано на рис. 7.2. **Наблюдение** — это рассмотрение объективных явлений, таких, например, как поведение подчиненного на работе. **Оценка** представляет собой интерпретацию наблюдаемого поведения в терминах картины будущего и целей. **Следствие** — это результаты наблюдаемых действий, в том числе реальные и возможные. Под **развитием**

Таблица 7.1

#### *Приоритетный порядок желательных характеристик*

Желательные характеристики лидеров	Желательные характеристики коллег-подчиненных
Честность	Честность
Дальновидность	Умение наладить сотрудничество
Способность вдохновлять окружающих	Надежность
Компетентность	Компетентность

понимается закрепление или улучшение поведения. На каждом этапе установления и поддержания обратной связи лидеры сообщают о своих наблюдениях, о том, как они оценивают их, какие будут следствия и какие выводы для себя должны сделать подчиненные.<sup>50</sup>

Более того, развитие становится предметом наблюдения на следующей витке обратной связи. Например, лидер, видящий, что подчиненный внес улучшения в работу, может положительно оценить его деятельность и продвинуть по службе. Лидеры используют обратную связь, чтобы стимулировать рост и развитие персонала.

Существует несколько способов, с помощью которых лидеры могут укрепить обратную связь, минимизировать конфликты и ослабить страхи подчиненных при оценке их деятельности. Одним из самых мощных инструментов здесь является *эмпатия* (см. главу 5). Лидер должен уметь почувствовать себя на месте подчиненного, чтобы понять, что тот испытывает. Эмпатия помогает лидеру устанавливать с сотрудником обратную связь, не вызывающую у последнего негативных эмоций. Ниже дается несколько советов по установлению эффективной обратной связи.

- *Возьмите за правило регулярно поддерживать обратную связь.* Не следует давать оценку результатов работы только во время ежегодных отчетов. Регулярная обратная связь помогает лидерам ставить перед сотрудником определенные цели, критиковать, вносить конкретные предложения, улучшать деятельность подчиненного.
- *Рассказывайте истории из корпоративной жизни.* Корпоративные истории имеют гораздо более сильный обучающий эффект, чем сухая оценка результатов деятельности, которая зачастую воспринимается как «разнос, регулярно устраиваемый шефом».<sup>51</sup> Рассказы о событиях, произошедших в организации, сближают

**Оценка**

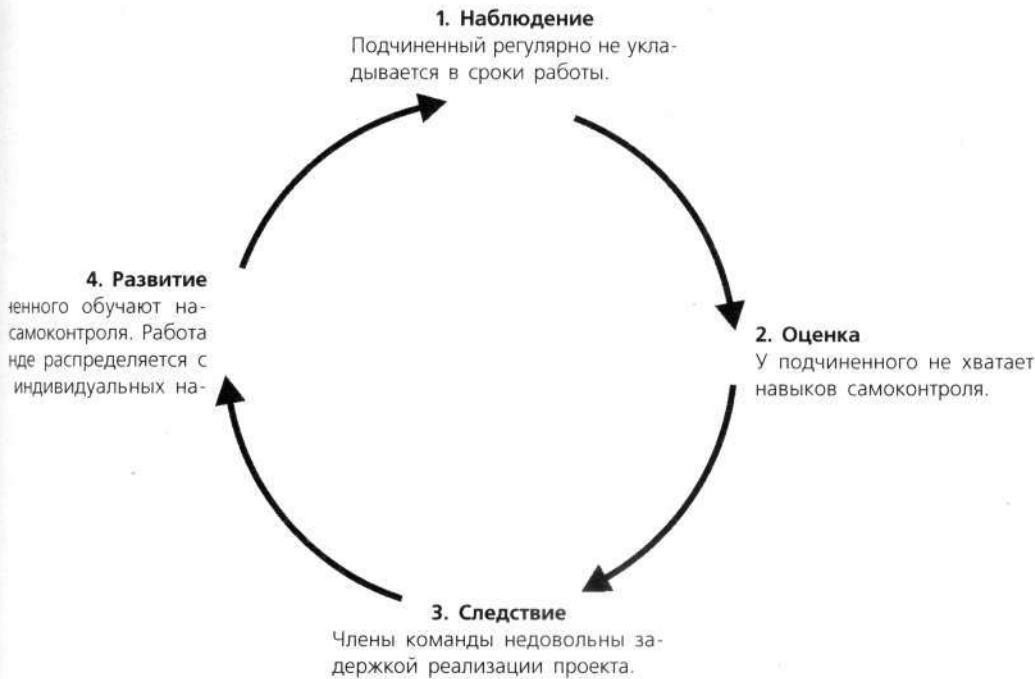
*Интерпретация наблюдаемого поведения в терминах картины будущего и целей.*

**Следствие**

*Результаты наблюдаемых действий, в том числе реальные и возможные.*

**Развитие**

*Закрепление или улучшение поведения подчиненного.*



Источник: адаптировано Mary Mavis, "Painless Performance Evaluations", *Training and Development* (October 1994): 22-42.

Рис. 7.2

Процесс установления и поддержания обратной связи

### **Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, регулярно поддерживайте обратную связь, не забывайте благодарить подчиненных и подчеркивать положительные моменты в их работе. Выделите в установленной и поддерживаемой обратной связи 4 этапа: наблюдение, оценку, следование и развитие.

В качестве подчиненного рассматривайте обратную связь как возможность для улучшения своей деятельности. Используйте негативную обратную связь в своих интересах, предпринимая конструктивные шаги для внесения положительных изменений в собственную работу и жизнь.

### **Самоуправление**

Обучение сотрудников исполнению роли лидера.

лидера и подчиненного, помогая им заново взглянуть на свои роли и круг ответственности.

- *Отмечайте положительные моменты в деятельности подчиненного.* Многие лидеры устанавливают обратную связь только в случаях возникновения серьезных проблем. Не следует забывать о благодарности сотруднику, вносящему большой вклад в общее дело. Обратная связь, ограничивающаяся только замечаниями и критикой, обескураживает и деморализует подчиненного. Умелые руководители находят способ отметить положительные моменты в работе даже не самых лучших сотрудников.
- *Научите подчиненного воспринимать обратную связь как возможность для развития.* Желательно, чтобы подчиненные адекватно воспринимали обратную связь и умели извлечь из нее пользу. Когда человек управляет эмоциями, возникающими в ответ на критику, он может использовать обратную связь в своих интересах. Например, один часто подвергавшийся критике сотрудник пришел к выводу, что ему просто неинтересно выполнять поручаемые задания. В результате он перешел в другой отдел, где работа оказалась для него более увлекательной.<sup>52</sup>

## **Обучение сотрудников самоуправлению**

Один из самых лучших способов воспитания эффективных подчиненных заключается в признании лидером своей неспособности выполнить те или иные задания без помощи сотрудников.<sup>53</sup> Руководитель, пытающийся все сделать сам, не может добиться больших успехов. Признавая свое несовершенство, он открывает двери для талантливых подчиненных, способных ему помочь.

Хорошие лидеры стремятся наладить сотрудничество с подчиненными. Чарльз Манц (*Charles Manz*) и Генри Симе (*Henry Sims*) пишут о **самоуправлении**, т. е. обучении сотрудников исполнению роли лидера.<sup>54</sup> При самоуправлении руководитель передает свои властные полномочия и ответственность таким образом, что любой человек в организации в зависимости от ситуации может стать лидером. Организация становится сообществом, в котором каждый при наличии желания и способностей может взять на себя роль лидера. Формальные руководители действуют как наставники, устанавливают отношения взаимного доверия, разрушают барьеры, препятствующие обучению, ободряют подчиненных, поддерживая с ними постоянную обратную связь. Лидеры развивают подчиненных, предоставляя им возможности для обучения. Подчиненные и лидеры становятся активными партнерами, непрерывно обучающимися, растущими и изменяющимися.<sup>55</sup>

Лидеры, использующие методы самоуправления, не пытаются установить контроль над сотрудниками, но предоставляют им всю необходимую информацию, учат их мыслить критически и объективно оценивать результаты своего труда. Ставя общие цели, объединяющие сотрудников, руководители предоставляют им некоторую автономию.<sup>56</sup>

В настоящее время усиливается тенденция передачи подчиненным властных полномочий, все чаще находят себе применение такие инструменты, как менеджмент участия и другие демократичные формы руководства. Не является исключением и самоуправление. Однако до сих пор проведено слишком мало исследований, посвященных вопросам эффективности этого подхода. Вероятнее всего, самоуправление, как и другие методы менеджмента, эффективно в некоторых, но не во всех ситуациях. Несмотря на это лидеры могут поощрять независимо мыслящих, самостоятельных сотрудников, которые способны брать на себя риски и внедрять изменения ради пользы всей организации. Посмотрим, как в Военной академии США в Вест Пойнте (*U. S. Military Academy, West Point*) будущих лидеров учат не только командовать, но и подчиняться.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Военная академия США, Вест Пойнт

В Вест Пойнте каждый командует и каждый подчиняется. В круглосуточной лаборатории лидерства учат тому, что командование и подчинение — две стороны одной медали. Не бывает командиров без подчиненных. «С самого начала вам внушают: даже если вы занимаете командную должность, это не означает, что вы лучше или сообразительнее своих подчиненных. Кто не может этого уяснить, тот погибнет в бою», — говорит кадет Джо Багаглио (*Joe Bagaglio*).

Каждую весну из стен академии выпускается 900 молодых мужчин и женщин, которые со степенью бакалавра и в чине младшего лейтенанта направляются в Армию США. После шестинедельной стажировки они попадают в горячие точки, включая Косово, Гуам, Афганистан и Ирак. Многие могли бы подумать, что в Вест Пойнте царят жесткие правила, муштра, конформизм. Однако это не так. Кадетов учат не только подчинять личные интересы общим, но и проявлять гибкость, помогающую принимать быстрые самостоятельные решения на поле боя. Их также учат полагаться на компетентность подчиненных и на свои собственные суждения. Они уясняют, что каждый человек — равноправный член команды, и ни один из ее членов, вне зависимости от ранга, не может быть важнее общей миссии. Этот принцип взаимозависимости является основополагающим.

В Вест Пойнте каждый кадет постоянно оценивается, и любое его действие может стать предметом разбора и обучения. Командиры заставляют подчиненных выходить за пределы своей зоны комфорта, чтобы расширять лидерские способности. «Каждый может быть учителем, — говорит кадет Крис Кейн (*Chris Kane*). — Мне это больше всего нравится в академии. Мы все здесь учителя».<sup>57</sup>

## g СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВА ПОДЧИНЕННЫХ

Лидеры совместно с подчиненными обеспечивают кооперацию и согласие, на основе которых в организации возникает чувство общности и взаимозависимости. В Вест Пойнте это чувство очень сильно, там каждый человек понимает, что небезразличен остальным участникам группы. Возможно, вы испытывали нечто подобное как член закрытого клуба, религиозной организации или спортивной команды. В сообществе возникает дух единения, который способствует налаживанию эффективных взаимоотношений между людьми, знающими, что только доверие и работа в команде позволят достичь общих целей.<sup>58</sup> Обучающаяся организация (более подробно мы поговорим о ней в главе 15) во многом зависит от единения людей, с уважением относящихся друг к другу, ведущих открытое общение и подчиняющих личные интересы общим. Иными словами, группа эффективных подчиненных создает основу для сообщества. Неслучайно эффективные подчиненные и члены различных сообществ имеют схожие характеристики. Исторически сообщества всех видов основывались на служении, неформальном участии и индивидуальных вкладах.<sup>59</sup>

### Характеристики сообществ

Успешные сообщества имеют ряд важнейших характеристик, к которым относятся принадлежность к группе, позитивная культура, коммуникация, забота и доверие, совместное руководство.<sup>60</sup>

**Принадлежность к группе.** Каждый член сообщества испытывает такое чувство принадлежности. Здесь приветствуются различные идеи и точки зрения, потому что настоящее сообщество невозможно без разнообразия.<sup>61</sup> Однако сообщество сосредоточено более на целом, чем на отдельных частях, и люди уделяют в основном внимание тому, что их объединяет. Они взаимно открытвенны, несмотря на возможное различие взглядов. Такая смелость часто основывается на убежденности в равноправии всех членов сообщества: и лидера, и последователей.

### **Руководство к действию**

*Налаживайте сотрудничество с окружающими, чтобы достичь единства, взаимозависимости и общих целей. Сохраняйте ценности позитивной культуры и относитесь к членам группы с уважением — как к равным себе. Формируйте практические сообщества, налаживая дружеские отношения, преодолевающие границы организации.*

### **Диалог**

*Тип коммуникации, в процессе которой каждая сторона высказывает свою точку зрения, чтобы достичь более глубокого взаимопонимания.*

### **Практическое сообщество**

*Сообщество индивидуумов, объединяющихся ради рассмотрения схожих проблем и поиска общих решений.*

**Позитивная культура.** Лидеры и подчиненные воспринимают свою организацию как сообщество людей, соблюдающих одинаковые нормы и стремящихся к одним и тем же целям. Опытные сотрудники заботятся о новичках, стремясь привить им ценности корпоративной культуры. Кроме того, эффективные сообщества не являются замкнутыми. В них поощряется способность к адаптации, помогающая группе или организации эффективно взаимодействовать с динамичной внешней средой.

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми. Особым типом коммуникации является диалог, в ходе которого каждая сторона может высказать свою точку зрения, чтобы достичь более глубокого взаимопонимания. Общаясь, люди с уважением относятся к индивидуальным различиям, но в процессе диалога группа стремится выработать общую концепцию.<sup>62</sup> Лишь с помощью коммуникации люди могут наладить сотрудничество и коллективные действия.

**Забота и доверие.** Члены сообщества искренне заботятся друг о друге. Люди учитывают то, как их действия отражаются на окружающих и сообществе в целом. Кроме того, члены сообщества оказывают помощь своим товарищам, не пытаясь установить личный контроль. Они стремятся понять точку зрения и проблемы других людей, проявляя к ним чуткость. Таким образом, устанавливаются отношения взаимного доверия. В этом процессе более всего ценится соблюдение этических норм, служащее интересам всей группы.

**Совместное руководство.** В сообществе лидер является равным среди равных. Члены сообщества не стремятся получить контроль над окружающими, и любой может взять на себя роль лидера. Здесь господствует принцип равенства, и каждый обязан вносить весомый вклад в общее дело. Подобно отдельным росткам травы, образующим красивый зеленый ковер на лужайке, лидер и последователи объединяются вместе, чтобы достичь общих целей.<sup>63</sup>

## **Практические сообщества**

Один из способов единения в организации — образование практических сообществ. Они часто возникают спонтанно, потому что людей, имеющих схожие интересы и аналогичные проблемы, словно бы притягивает друг к другу.

**Практические сообщества** состоят из индивидуумов, объединяющихся ради рассмотрения схожих проблемы и поиска общих решений.<sup>64</sup> Например, практическое сообщество может быть образовано группой технических специалистов, предоставляющих потребителям определенный вид услуг, локальными торговыми представителями, желающими увеличить продажи, или работниками социальных служб, увлекающимися одной компьютерной игрой. Практические сообщества аналогичны профессиональным обществам — люди со схожими интересами образуют их и входят в их ряды, полагая, что участие в работе обществ позволит им научиться чему-то новому и принести пользу другим людям. Практические сообщества по своей природе неформальны и добровольны. Любой может содействовать образованию таких объединений, расширяя и поддерживая в организации отношения с людьми, чьи интересы или цели ему близки.

И лидеры, и подчиненные могут содействовать этим группам, чтобы наполнить смыслом работу людей и наладить конструктивные взаимоотношения с коллегами. Однако подчиненным легче образовывать практические сообщества, чем лидерам. Если руководитель пытается учредить практическое сообщество, окружающие могут воспринять его как новую обязанность, а это разрушает принцип добровольности. Ответственные подчиненные, стремящиеся служить другим людям, легко объединяются между собой в практические сообщества, чтобы решать общие проблемы. Разрушая традиционные иерархические границы, практические сообщества поднимают лидеров и подчиненных на более высокие уровни развития.



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Лидерство невозможно без подчинения, и важная роль подчиненных в организации общепризнана. Люди гораздо чаще являются последователями, чем лидерами. Часто эффективные лидеры и эффективные подчиненные обладают схожими характеристиками: они независимы и активны. Неэффективный подчиненный может быть отчужден, пассивен, прагматичен или проявлять конформизм.

Быть эффективным подчиненным не так-то легко: нужно стремиться взять на себя ответственность, участвовать в изменениях и при необходимости даже покинуть организацию. Последователи знают об источниках своей личной и должностной власти. Чтобы быть эффективным подчиненным, необходимо налаживать конструктивные отношения с лидером, помогать ему и воспринимать его реалистично.

Сотрудники хотят, чтобы и коллеги, и лидеры были честны и компетентны. Кроме этого, желательными характеристиками лидера являются дальновидность и умение вдохновить окружающих. Эти две последние характерис-

тики отличают их от подчиненных, от которых ожидаются надежность и способность наладить сотрудничество. Лидеры играют важнейшую роль в формировании среды, в полной мере раскрывающей потенциал подчиненных. Чтобы воспитывать хороших подчиненных, лидеры могут использовать регулярную обратную связь. Обратная связь должна вызывать положительные эмоции у подчиненных и рассматриваться ими как возможность для профессионального роста и развития. Эффективным инструментом является также самоуправление, которое предполагает разделение власти между сотрудниками и руководителем, так что каждый из них может стать лидером.

Руководители совместно с подчиненными способны создать взаимозависимость и единство в организации. Сообщество характеризуется принадлежностью к группе, позитивной культурой, коммуникацией, заботой, доверием и совместным руководством. Практические сообщества способны принести большую пользу организации. Они строятся на добровольной основе, поэтому, как правило, состоят из подчиненных, а не из лидеров.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Рассмотрите роль подчиненного. Почему, по вашему мнению, в организациях вопросам поведения подчиненных уделяется, как правило, гораздо меньше внимания, чем вопросам лидерства?
2. Сравните отчужденного и пассивного подчиненного. Можете ли вы привести соответствующие примеры? Как бы вы вели себя с отчужденным подчиненным и с пассивным подчиненным, если бы были лидером?
3. Можно ли рассматривать самоуправление как стиль лидерства? Почему?
4. Какая из пяти характеристик подчиненного является, по вашему мнению, наиболее важной? Наименее важной? Каковы источники власти и смелости подчиненных? Обсудите эти вопросы.
5. Какую обратную связь вы предпочитаете: с использованием лидером корпоративных историй в качестве аналогий или включающую лишь формальные процедуры оценки труда? Каким образом корпоративные истории и метафоры помогают подчиненным использовать негативную обратную связь в своих интересах?
6. Какой из стратегий восходящего лидерства вы отдаете предпочтение? Обоснуйте свой ответ.
7. Какие характеристики в глазах сотрудников являются желательными и для подчиненных, и для лидеров? Что эти характеристики говорят нам о роли подчиненного и роли лидера? Обсудите эти вопросы.
8. Какие характеристики эффективного подчиненного способствуют созданию сообщества? Обсудите этот вопрос.
9. Можно ли сравнить смелость подчиненного, оставляющего организацию, со смелостью подчиненного, осуществляющего изменение? В каком случае, по вашему мнению, нужно больше смелости?



## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Ролевая игра «Подчиненные»

Представьте себе, что вы производственный контролер, работающий в высокотехнологичной компании *Hyperlink Systems*. Ваш завод выпускает составляющие (микросхемы) для телефонов *Nokia* и компьютеров *IBM*. Компания вовлечена в ценовую



войну, поэтому топ-менеджеры пригласили консультанта для изучения работы производственного отдела. Управляющая заводом Сью Харрис (*Sue Harris*) распорядилась, чтобы рекомендации консультанта выполнялись без промедления, надеясь, что это позволит быстро увеличить объемы производства. Недельные нормы стали рекордно высокими. По вашему мнению, управляющая не учла, что рабочим требуется определенное время для освоения новых процедур. В результате сотрудники испытывают серьезные трудности. Около десятка рабочих отказались использовать новые методы, ссылаясь на то, что с помощью старых они выпускают больше микросхем. Большинство рабочих перешло на новые методы, но от этого их производительность не возросла. Даже спустя месяц многие сотрудники по-прежнему убеждены, что старые методы позволяют добиваться большей эффективности и производительности.

У вас есть и другие вопросы к Харрис. Она попросила вас принять участие в производственной конференции, но в последний момент без всяких объяснений послала туда вместо вас другого контролера. Она пообещала вам обновить оборудование в вашем отделе, но так и не выполнила своего обещания. Вы полагаете, что она действует слишком поспешно, неподготовленно и не думая о последствиях.

Вы подчиняетесь непосредственно Харрис. Напишите ниже, как вы будете действовать в сложившейся ситуации. Будете ли вы, используя имеющуюся у вас информацию, доказывать Харрис, что она ошибается? Где и когда вы встретитесь с начальницей? Что вы скажете ей? Что вы сделаете, чтобы заставить ее выслушать вас?

Какой стиль (эффективного, пассивного, отчужденного подчиненного или конформиста) более всего соответствует вашей реакции на сложившуюся ситуацию? Используя материал рис. 7.1, скажите, какую стратегию вы выберете для оказания влияния на Сью Харрис?

**На занятиях.** Преподаватель может попросить студентов добровольно исполнить роли управляющей (управляющего) заводом и производственного контролера. Роль контролера могут сыграть по очереди несколько человек, чтобы присутствующие имели возможность увидеть несколько стилей поведения, используемых подчиненными. Другие студенты могут делать комментарии, обеспечивая обратную связь и выявляя самые успешные подходы в данной ситуации.

*Источник:* основано на К. J. Keleman, J. E. Garcia, and K. J. Lovelace, *Management Incidents: Role Plays for Management Development* (Kendall Hunt Publishing Company, 1990), 73-75, 83.

## РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

### *General Products Britain*

Карл Митчелл (*Carl Mitchell*) был счастлив, когда получил работу в офисе британского филиала *General Products Inc.*, транснациональной корпорации, выпускающей продукты питания. Но уже спустя два месяца от радости Митчелла не осталось и следа. Главным виновником этого был генеральный менеджер британского филиала Джордж Гарроу (*George Garrow*), которому непосредственно подчинялся Митчелл.

Больше всего на свете Гарроу боялся совершать ошибки, поэтому он старался избегать поспешных и рискованных решений.

«Что бы я ни предлагал ему, он всегда требует "копать глубже", затем просит "принести еще 30 страниц новых данных", которые оказываются никому не нужны. Я просто не могу внедрить изменения для улучшения производства», — жаловался Карл своей жене.

Митчелл был уверен, что линия замороженных продуктов для завтраков и обедов была бы более успешной, если бы удалось снизить цены. Он вместе с подчинявшимися ему четырьмя производственными менеджерами потратил несколько недель на графики и диаграммы, доказывающие необходимость снижения цен. Гарроу с сомнением осмотрел все это и попросил представить ему дополнительную информацию. Он даже потребовал данные о погоде, считая, что она влияет на объемы розничных продаж; это казалось абсурдом.

Несомненно, Гарроу просто боялся изменить существующее положение вещей. Замороженные продукты имели упаковки времен 1970-х, хотя к настоящему времени и были модернизированы и предназначались для микроволновых печей. Это был косный человек. Он не разрешил проведение купонной программы в марте, потому что до этого она всегда проводилась в апреле. Главным критерием оценки работы сотрудника для него были не новые идеи или объемы продаж, а количество часов, проведенных им в офисе. Гарроу приходил на работу рано утром и оставался в своем кабинете (где он в основном писал меморандумы и просматривал графики) до позднего вечера, требуя того же самого от подчиненных.

Через четыре месяца Митчелл предпринял последнюю попытку повлиять на Гарроу. Карл стал доказывать начальнику, что филиал подвергает себя серьезному риску, избегая инноваций. «Рыночная доля неуклонно снижается, и, чтобы исправить ситуацию, нужны новые ценовые стратегии», — убеждал Митчелл генерального менеджера. Но тот был по-прежнему непробиваем. Гарроу сказал Митчеллу, чтобы тот попросил производственных менеджеров представить более подробные данные. Вскоре двое из этих менеджеров уволились, потому что им попросту наскучило выполнять бессмысленную работу, подготавливая многочисленные отчеты и доклады, не дававшие никакого результата.

## Вопросы

1. Как бы вы оценили действия Митчелла в качестве подчиненного, его смелость и стиль?
2. Если бы вы оказались на месте Митчелла, как бы вы поступили?
3. Если бы вы были Джорджем Гарроу, что бы вы сказали Митчеллу во время беседы с вами?

## Дисконтные магазины *Trams*

«Теперь все будет иначе». Это были первые слова, которые Джилл (*ЛИ*) услышала от своего нового менеджера. Год назад мистер Тайлер (*Mr. Tyler*) предложил ей на следующее лето вернуться работать в дисконтный магазин, входящий в национальную сеть *Trams*. Джилл, конечно, не особенно радовалась такая перспектива, но работу в то время было найти довольно трудно.

Через год она нехотя вернулась в магазин *Trams*. Джилл направили в отдел женской и детской одежды, где она должна была с 18 до 22 часов упаковывать вещи и выписывать чеки для оплаты в кассе. Она не могла без содрогания вспоминать, как работала в этом же магазине прошлым летом. Тогда ее приняли только потому, что топ-менеджеры считали студентов колледжа очень трудолюбивыми и исполнительными. Джилл не обманула этих ожиданий. Ее непосредственной начальницей была тогда мисс Уильямс (*Ms. Williams*), установившая очень жесткие правила и незамедлительно увольнявшая тех, кто их нарушал. Сотрудники не имели права во время работы разговаривать друг с другом, а также с друзьями и родственниками,

заходившими в магазин за покупками. Каждому из четырех клерков, оставшихся в вечернюю смену, поручалась своя секция в отделе, за которую он нес ответственность. Было очень сложно обслуживать многочисленных покупателей и выписывать им чеки без задержки, но Джилл успешно справлялась со своими обязанностями. Между тем мисс Уильяме глядя в специально установленное зеркало, вела неусыпное наблюдение за подчиненными, не имевшими ни секунды для передышки. Конечно, Джилл не успевала избавиться от стрессового состояния за время короткого 20-минутного перерыва (который не мог продолжаться ни на мгновение дольше), и ей было очень тяжело.

Теперь, побеседовав с мистером Тайлером, Джилл поняла: многое действительно изменилось. Ее представили коллегам по отделу, которые, казалось, хорошо друг друга знали и получали удовольствие от работы. Более всего Джилл была поражена тем, что в седьмом часу мистер Тайлер покинул магазин, оставив смену без контролирующего начальника. Одна из девушек объяснила новенькой, что они работают в команде и выполняют всю работу сообща. Напарницы постоянно болтали друг с другом. Узнав, что Джилл учится в колледже, они стали подробно расспрашивать ее об учебе. Поначалу все это казалось ей довольно странным, но она быстро привыкла. Коллеги даже подсмеивались над Джилл, усердно выполнявшей свои обязанности и строго ограничивавшей перерыв двадцатью минутами.

С первого же дня Джилл была неприятно поражена количеством допускаемых сотрудниками ошибок. Однако она постепенно привыкла и к этому. Ее удивило, что уйма рабочего времени тратится впустую и в отделе нет никакой дисциплины. Вскоре менеджер магазина сообщил о снижении продаж, но никто не придавал его словам серьезного значения. Между тем лишние часы контроля сотрудники стали увеличивать время перерыва, который мог длиться иногда более часа. Некоторые появлялись с недоеденными бутербродами на рабочих местах. Джилл не нравилась такая расхлябанность, и к тому же ее очень тревожило снижение продаж. Она пыталась говорить об этом с коллегами, но те восприняли ее слова сначала с удивлением, а потом с неприязнью. Многие даже перестали с ней разговаривать, и она уже более не слышала прежних добрых шуток в свой адрес. Тогда Джилл решила обратиться к мистеру Тайлеру. Тот восторженно назвал идеи Джилл «замечательными», но палец о палец не ударил, чтобы хоть как-то выправить ситуацию. Обстановка в отделе ухудшалась, и для Джилл работа в магазине *Trams*, как и год назад, превратилась в кошмар.

Последней каплей, переполнившей чашу терпения, стал конфликт между Джилл и ее коллегой Тарой (*Tara*). Однажды Тара подошла к Джилл и попросила ее заменить на модной кофточке двадцатидолларовый ярлычок с ценой на двухдолларовый, а затем выписать товарный чек на уменьшенную сумму. Джилл категорически отказалась. «Понимаешь, - уговаривала ее Тара, - я давно уже здесь работаю, но меня даже ни разу не наградили. Честное слово, я заслужила эту скидку». Но Джилл была непреклонна. Тогда Тара сама заменила ярлык с ценой и выписала подложный товарный чек, отпустив в адрес девушки не самые лестные эпитеты. В этот момент Джилл поняла, что пришло время решительных действий.

### Вопросы

1. Какие действия следует предпринять Джилл в этой ситуации?
2. Как бы вы поступили на месте Джилл? Что бы вы сделали в первую очередь? Что бы вы предприняли после, если ваши первоначальные действия не принесли бы результатов?
3. Каким образом Джилл может использовать эту ситуацию, чтобы развить свой личный потенциал?

---

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Melanie Trotman, "Baggers Get the Sack, But Dawn Marshall Still Excels as One", *The Wall Street Journal* (May 2, 2003): A1, A6.

2. Robert E. Kelly, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* (November/December 1988): 142-148.
3. Bernard M. Bass, *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1990).
4. Ira Chaleff, *The Courageous Followers: Standing Up To and For Our Leaders* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1995).
5. Ira Chaleff, "Learn the Art of Followership", *Government Executive* (February 1997): 51.
6. D. E. Whiteside, *Command Excellence: What It Takes to Be the Best!*, Department of the Navy, Washington, DC: Naval Military Personnel Command, 1985; Polly LaBarre, "The Most Important Thing a Captain Can Do Is to See the Ship From the Eyes of the Crew", *Fast Company* (April 1999): 115-126.
7. Robert E. Kelley, *The Power of Followership* (New York: Doubleday, 1992).
8. Ibid., 101.
9. Ibid., 111-112.
10. Ibid., 117-118.
11. Ibid., 123.
12. David N. Berg, "Resurrecting the Muse: Followership in Organizations", представлено в 1996 г. на International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO) Symposium, New York, June 14-16, 1996.
13. Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*.
14. Carol Hymowitz, "Being an Effective Boss Means Knowing How to 'Manage Up' Too" (In the Lead column), *The Wall Street Journal*, February 20, 2001, B1.
15. Berg, "Resurrecting the Muse".
16. "The Leader and Leadership: What the Leader Must Be, Know, and Do", FM22-100, Chapter 2, <http://www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dll/fm/22-100/ch2.htm>.
17. Ira Sager with Diane Brady, "Big Blue's Blunt Bohemian", *BusinessWeek* (June 14, 1999): 107-112.
18. Merle MacIsaac, "Born Again Basket Case", *Canadian Business* (May 1993): 38-44.
19. Dianne Martz, "Hard Lessons, Well Learned", *Inc.* (December 1993): 29-30.
20. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (New York: Simon & Schuster, 1989).
21. Эта дискуссия о семи привычках основана на: Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*; and Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard Woodman, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998), 350-352.
22. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Fireside Edition/Simon & Schuster, 1990), 72.
23. Sager with Brady, "Big Blue's Blunt Bohemian".
24. David C. Wilson and Graham K. Kenny, "Managerially Perceived Influence Over Interdepartmental Decisions" *Journal of Management Studies* 22 (1985): 155-173; Warren Keith Schilit, "An Examination of Individual Differences as Moderators of Upward Influence Activity in Strategic Decisions", *Human Relations* 39 (1986): 933-953; David Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly* 7 (1962): 349-364.
25. Peter Moroz and Brian H. Kleiner, "Playing Hardball in Business Organizations", *IM* (January/February 1994): 9-11.
26. Edward O. Welles, "The Shape of Thing to Come", *Inc.* (February 1992): 66-74.
27. Warren Keith Schilit and Edwin A. Locke, "A Study of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 304-316.
28. Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*.
29. "Open Mouth, Open Career", врезка в: Michael Warshaw, "Open Mouth, Close Career?" *Fast Company* (December 1998): 240ff.
30. David K. Hurst, "How to Manage Your Boss", *Strategy & Business*, Issue 28 (Third Quarter 2002): 99-103; Joseph L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Michael Useem, *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win* (New York: Crown Business, 2001).
31. Len Schlesinger, "It Doesn't Take a Wizard to Build a Better Boss", *Fast Company* (June/July 1996): 102-107.
32. Hurst, "How to Manage Our Boss".
33. Irvin D. Yalom, M. D., with Ben Yalom, "Mad about Me", *Inc.* (December 1998): 37-38.
34. Frank Pittman, "How to Manage Mom and Dad", *Psychology Today* (November/December 1994): 44-74.

35. Kelley, "In Praise of Followers".
36. Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*.
37. Christopher Hegarty, *How to Manage Your Boss* (New York: Ballantine 1985), 147.
38. Ibid.
39. Ann Harrington, "Workers of the World, Rate Your Boss!" *Fortune* (September 18, 2000): 340-342.
40. Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*.
41. Peter B. Smith and Mark F. Peterson, *Leadership, Organizations and Culture* (London: Sage Publications, 1988), 144-145.
42. Pittman, "How to Manage Mom and Dad".
43. Hegarty, *How to Manage Your Boss*.
44. Pittman, "How to Manage Mom and Dad".
45. Berg, "Resurrecting the Muse".
46. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
47. Kelley, "In Praise of Followers".
48. Jay M. Jackman and Myra H. Strober, "Fear of Feedback", *Howard Business Review* (April 2003): 101-108.
49. John C. Kunich and Richard I. Lester, "Leadership and the Art of Feedback: Feeding the Hands That Back Us", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 4 (1996): 3-22.
50. Mary Mavis, "Painless Performance Evaluations", *Training & Development* (October 1994): 40-44.
51. Thomas A. Stewart, "The Cunning Plots of Leadership", *Fortune* (September 7, 1998): 165-166.
52. Jackman and Strober, "Fear of Feedback".
53. Berg, "Resurrecting the Muse".
54. Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* (March 1987): 106-129; and Charles C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).
55. Iain L. Densten and Judy H. Gray, "The Links Between Followership and the Experiential Learning Model: Followership Coming of Age", *The Journal of Leadership Studies* 8, no. 1 (2001): 70-76.
56. Robert C. Ford and Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9 (1995): 21-31.
57. Keith H. Hammonds, "You Can't Lead Without Making Sacrifices", *Fast Company* (June 2001): 106-116.
58. Susan Komives, Nance Lucas, and Timothy R. McMahon, *Exploring Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998): 229.
59. Juanita Brown and David Isaacs, "Building Corporations as Communities: The Best of Both Worlds", в: *Community Building: Renewing Spirit & Learning in Business*, Kazimierz Gozdz, ed. (San Francisco: Sterling & Stone, Inc., 1995): 69-83.
60. Основано на: M. Scott Peck, *The Different Drum: Community Making and Peace* (New York: Touchstone, 1987); J. W. Gardner, *On Leadership* (New York, The Free Press): 116-118; and Komives, et al., *Exploring Leadership*.
61. W. B. Gudykunst, *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1991): 146.
62. Brown and Isaacs, "Building Corporations as Communities"; Glenna Gerard and Linda Teurfs, "Dialogue and Organizational Transformations", в: Kazimierz Gozdz, ed., *Community Building* (San Francisco: Sterling & Stone, Inc., 1995): 142-153; and Edgar G. Schein, "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics* (Autumn, 1993): 40-51.
63. Brown and Isaacs, "Building Corporations as Communities".
64. Verna Alle, *The Knowledge Evolution* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997): 218-219; Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital* (New York: Bantam Books, 1998), 96-100; and W. H. Drath and C.J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice* (Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership, 1994).

---

## **НАЛАЖИВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

---

- 8     МОТИВАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ
- 9     КОММУНИКАЦИЯ
- 10    РАБОТА ЛИДЕРА С КОМАНДОЙ
- 11    ПОДДЕРЖАНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ
- 12    ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА

---

# МОТИВАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

---

8

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- распознать различия между внутренними и внешними вознаграждениями;
- мотивировать других людей, удовлетворяя их потребности высоких уровней;
- применять на практике **теории** мотивации, рассматривающие потребности человека;
- использовать индивидуальные и коллективные вознаграждения;
- избегать негативных последствий, возникающих из-за мотивации людей с помощью метода «кнута и пряника»;
- осуществлять делегирование властных полномочий, используя **пять** аспектов: информацию, знания, право принимать самостоятельные решения, осмысление работы, вознаграждения.

**Т**огда Майкл Абрашофф (*Michael Abrashoff*) принял командование эсминцем ВМФ США «Benfold», он столкнулся с самыми серьезными трудностями за все время своей военной карьеры. Хотя эсминец был создан по последнему слову техники, обстановка на нем оставляла желать лучшего: большинство моряков были деморализованы и мечтали уволиться с судна. Абрашофф понял: ему необходимо коренным образом изменить обстановку на корабле, чтобы личный состав мог не только выполнять боевые задания, но и получать удовлетворение от службы.

Предшественник Абрашоффа использовал жесткие командные методы, поэтому теперь следовало применить другой подход. Новый командир собирался частично передать властные полномочия членам команды, чтобы те могли в полной мере реализовать свой потенциал. Вместо того чтобы отдавать приказания сверху, он стал регулярно беседовать с подчиненными, которых насчитывалось 310 человек, чутко прислушиваясь к их мнению. Абрашофф признается, что поначалу ему было нелегко заставить себя на равных общаться с рядовыми матросами, но затем он осознал: именно от его чуткости зависит успех всего дела. Матросы, в свою очередь, увидев, что новый командир ценит их мнение, стали иначе относиться к своим обязанностям. В их действиях появились энтузиазм и энергичность. Абрашофф установил четкие правила и предоставил команде право руководить судном. Каждый член экипажа мог свободно высказывать свое мнение и критиковать любого из своих сослуживцев, в том числе и капитана. Но эта критика должна была быть объективной и конструктивной.

Благодаря передаче властных полномочий Абрашофф сумел вдохновить личный состав «Benfold». Под его командованием эсминец показывал самые высокие результаты боевой выучки на флоте. Даже когда командир получил повышение и был направлен служить в штаб ВМФ США, экипаж корабля не снизил показателей боеготовности. «Эта команда знает, на что она способна при сохранении активной позиции, — говорит Майкл Абрашофф. — Моряки имеют смелость высказывать вслух свое мнение. И этого у них не отнять».<sup>1</sup>

Майклу Абрашоффу удалось усилить мотивацию членов команды эсминца «Benfold» путем передачи властных полномочий и создания атмосферы взаимного доверия. Капитан улучшил моральный климат и добился лояльности моряков, предоставив подчиненным право свободно высказывать свое мнение. Его ориентация на взаимопомощь позволила не только добиться высоких результатов в боевой подготовке, но и значительно улучшить личную жизнь моряков. Передачу властных полномочий можно рассматривать как мощнейшую тенденцию в современной корпоративной жизни. Многие организации используют этот метод, потому что он позволяет существенно усилить мотивацию сотрудников.

В этой главе мы поговорим о мотивации и о том, как лидеры могут использовать лучшие качества подчиненных. Здесь также выясняются различия между внутренними и внешними вознаграждениями и указывается, как эти вознаграждения могут удовлетворять потребности сотрудников. Люди испытывают потребности высших и низших уровней, и существуют различные способы мотивации для удовлетворения этих потребностей. В главе представлен ряд теорий мотивации, имеющих практическое значение для создания мотивированных рабочих кадров. Заключительные разделы посвящены передаче властных полномочий и другим современным методам мотивации, не основанным на традиционной системе вознаграждений и наказаний.

## ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ

Большинство из нас, встав утром с постели, отправляется на работу или на учебу. Мы совершаем поступки, которые сами можем спрогнозировать. Мы реагируем на воздействие окружающей среды и людей, в ней находящихся, не особенно задумываясь, почему нам приходится много работать, почему нам нравятся некоторые учебные курсы или развлечения. Все эти формы поведения мотивированы некоторыми факторами. **Мотивация** — это действующие на человека внутренние или внешние силы, которые вселяют в него энтузиазм, заставляют проявлять настойчивость и определяют направление его действий. Мотивация сотрудников влияет на их продуктивность, и одна из задач лидеров заключается в приведении мотивации персонала в соответствие с корпоративными целями.<sup>2</sup> Изучение мотивации помогает лидерам понять, что движет людьми, что определяет их выбор и почему сотрудники проявляют настойчивость.

На рис. 8.1 показана простая модель мотивации человека. Люди имеют основные потребности (в пище, в достижениях, в получении денег). Эти потребности вызывают

### Мотивация

*Действующие на человека внутренние и внешние силы, которые вселяют в него энтузиазм, заставляют проявлять настойчивость и определяют направление его действий.*

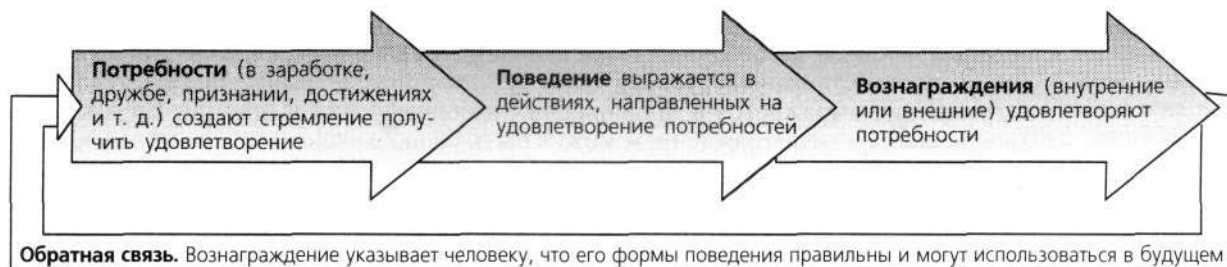


Рис. 8.1

Простая модель мотивации



желания, которые удовлетворяются при помощи определенных действий. Чувство удовлетворенности возникает благодаря успешности этих действий. Получение награды служит для человека подтверждением правильности его поступков и возможности использовать данную форму поведения в будущем.

### **Внутреннее вознаграждение**

*Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения некоторых действий.*

### **Внешнее вознаграждение**

*Награда, выданная другим человеком, обычно начальником, и выражающаяся в продвижении по службе или повышении зарплаты.*

### **Системные вознаграждения**

*Одинаковые вознаграждения, предназначенные всем сотрудникам организации или отдела.*

### **Индивидуальные вознаграждения**

*Отличающиеся между собой вознаграждения, получаемые сотрудниками отдела или организации.*

Как показывает рис. 8.1, значение мотивации заключается в ее способности заставлять сотрудников усваивать формы поведения, способствующие высокой производительности. Согласно исследованиям, чем сильнее мотивация, тем выше результаты корпоративной деятельности и показатели прибыли.<sup>3</sup> Опрос, проведенный компанией *Gallup*, свидетельствует, что в организациях, где сотрудники мотивированы полностью раскрывать свой потенциал, на 70% возрастает лояльность персонала, на 70% снижается текучесть кадров и на 40% увеличивается прибыль.<sup>4</sup> Лидеры могут использовать теории мотивации, чтобы удовлетворять нужды подчиненных и в то же время мотивировать их в полной мере раскрывать свой потенциал. Лидеры, как правило, терпят неудачи, если подчиненные не мотивированы на достижение поставленных целей.

## **Внутренние и внешние вознаграждения**

Вознаграждения бывают двух типов: внутренние и внешние. **Внутреннее вознаграждение** — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения некоторых действий.<sup>5</sup> Выполнение сложного задания может вызывать приятное чувство завершенности или радости. Человек, решающий определенную проблему и приносящий пользу окружающим, понимает свою значимость, и это вселяет в него уверенность и чувство гордости. Внутреннее вознаграждение контролируется самим получающим его человеком; это может быть, например, чувство уверенности, возникшее после выполнения трудного поручения.

**Внешнее вознаграждение**, напротив, исходит от другого человека, обычно от начальника. Оно может выражаться в продвижении по службе или в повышении зарплаты. Эти награды, происходящие из внешних источников и выдающиеся за оказание услуг окружающим, часто имеют форму материальных ценностей, необходимых для выживания в современном обществе. Рассмотрим различие мотиваций в двух ситуациях: когда вы моете собственную машину и когда эта операция является вашей повседневной рабочей обязанностью. В первом случае вымытая вами машина доставляет вам радость и вы получаете внутреннее вознаграждение. Во втором случае вашим вознаграждением становятся заработанные деньги.<sup>6</sup>

Вознаграждения могут быть системными или индивидуальными. **Системные вознаграждения** — это одинаковые вознаграждения, предназначенные всем сотрудникам организации или отдела. **Индивидуальные вознаграждения**, получаемые сотрудниками одного отдела или организации, могут отличаться друг от друга. Внешними системными вознаграждениями могут быть медицинские страховки или отпуска, одинаковые для всех сотрудников либо для определенной их категории (например, для лиц, проработавших на предприятии более трех лет). Внутренним системным вознаграждением бывает чувство гордости за хорошее выполнение корпоративного задания, способствовавшее успеху всей организации. Внешнее индивидуальное вознаграждение выражается в продвижении по службе или в премии. Внутренним индивидуальным вознаграждением может быть удовольствие, которое человек получает от своей работы.

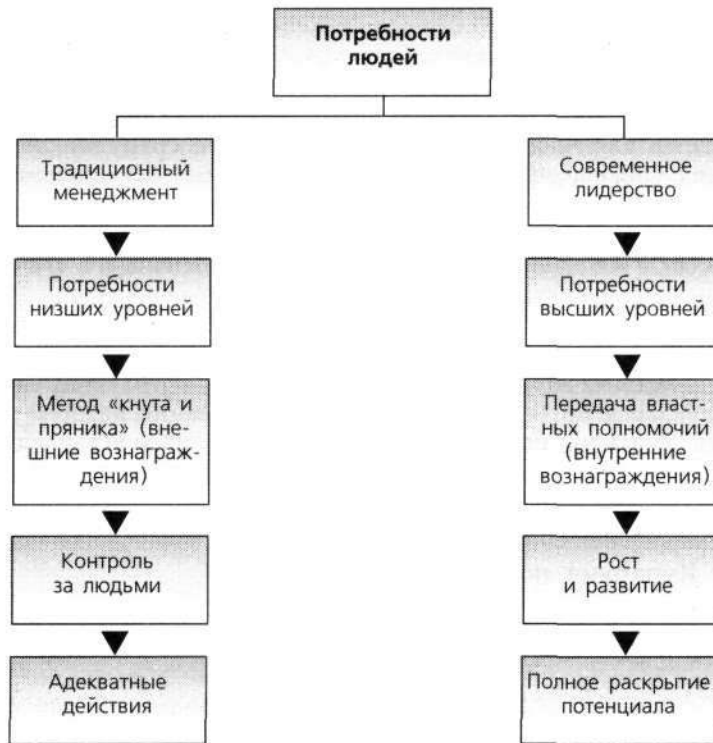
Хотя внешние вознаграждения имеют большое значение, лидеры уделяют особое внимание тому, чтобы подчиненные получали и внутренние вознаграждения (системные и индивидуальные). Сотрудники, испытывающие внутреннее удовлетворение от работы, стремятся достичь максимально высоких результатов. Лидеры должны учитывать это и создавать среду, в которой подчиненные могли бы показывать наилучшие результаты, ведь люди отдают много времени и сил именно любимому делу (кро-

ме работы, это может быть хобби, благотворительность или общественная деятельность).

На работе сотрудники бывают вынуждены выполнять некоторые неприятные для них операции. Поэтому лидерам необходимо подыскивать для подчиненных задания, выполнение которых позволяло бы получать индивидуальное внутреннее вознаграждение. Кроме того, очень важно, чтобы сотрудники получали системные внутренние вознаграждения, т. е. чувствовали свою значимость и видели, что их труд и профессиональное мастерство ценятся коллегами. Команда эсминца «Benfold» сумела сделать свое судно одним из лучших на Тихоокеанском флоте. Моряки гордились своими достижениями, что стало для них внутренним системным вознаграждением. В ежегодный список «100 наиболее привлекательных для работы компаний» журнала «Fortune» попадают в основном организации, сотрудники которых осознают свою значимость и чувствуют себя полноправными членами коллектива. Такие компании не просто создают прекрасные условия работы. Как признается сотрудник компании *Xilinx*, занявшей в указанном списке четвертое место, «все мы чувствуем себя членами одной большой семьи».<sup>7</sup>

### Потребности высших и низших уровней

Уверенность в себе, чувство полноты жизни или гордость за свое профессиональное мастерство можно рассматривать как внутренние вознаграждения, удовлетворяющие потребности высших уровней. Материальный достаток, безопасность, комфорт — внешние вознаграждения, удовлетворяющие потребности низших уровней. На рис. 8.2 указываются различия между традиционным менеджментом и современным лидерством



Источник: адаптировано William D. Hitt, *The Leader-Manager: Guidelines for Action* (Columbus, OH: Battelle Press, 1988), 153.

Рис. 8.2

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, правильно используйте инструменты мотивации для удовлетворения нужд сотрудников и достижения высоких результатов работы. Обеспечивайте адекватные внешние вознаграждения, такие как продвижение по службе, повышение зарплат и премии. Уделяйте особое внимание тому, чтобы сотрудники получали соответствующие потребностям высших уровней внутренние вознаграждения: личностный рост и чувство гордости за свою работу.*

в аспекте мотивации, учитывающей основные потребности людей. Традиционный менеджмент часто апеллирует к низшим, базовым потребностям, связанным с внешними вознаграждениями и наказаниями. Чтобы мотивировать сотрудников, здесь часто используется метод «кнута и пряника». Этот метод может быть достаточно эффективным, однако он предполагает жесткий контроль поведения, осуществляемый путем навязывания людям определенного образа действий. При этом потребности высшего уровня остаются неудовлетворенными, поскольку сотрудники получают за свой труд исключительно внешние вознаграждения. В условиях традиционного менеджмента люди стараются выполнять трудовые нормы, чтобы получить «пряники» и избежать «кнута».

Лидеры часто пытаются мотивировать подчиненных, предоставляя им возможности удовлетворять потребности высших уровней и получать внутренние вознаграждения. Например, сотрудники компаний, выполняющих социальную миссию или улучшающих жизнь людей, как правило, сильно мотивированы, поскольку их работа наполнена глубоким смыслом и они получают от нее удовлетворение, что и становится внутренним вознаграждением.<sup>8</sup> / *M. Smucker*, компания, существующая уже более ста лет и занимающаяся производством фруктовых джемов и желе, предлагает сотрудникам оплачиваемые отпуска для добровольного участия в работе общественных служб. Это способствует усилению мотивации и снижению текучести кадров.<sup>9</sup> Следует помнить, **что** внутренние вознаграждения связаны с субъективной сферой человеческого восприятия, поэтому то, что является вознаграждением для одного индивидуума, может не быть вознаграждением для другого. Чтобы создать условия для получения внутренних вознаграждений всеми сотрудниками, лидеры передают им властные полномочия и предоставляют право самостоятельно контролировать свою работу и влиять на ее конечные результаты. При передаче властных полномочий повышаются самостоятельность и креативность подчиненных; это становится для них внутренним вознаграждением, а усиление мотивации способствует более полному раскрытию потенциала людей.

В идеальном варианте работа позволяет удовлетворить потребности и высших, и низших уровней, а также выполнить миссию организации. К сожалению, такое бывает далеко не всегда. Поэтому задача лидера заключается в создании условий, благоприятных для удовлетворения потребностей сотрудников, особенно потребностей высших уровней, и одновременно для достижения основных корпоративных целей.



## **ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, РАССМАТРИВАЮЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА**

Теории этой группы рассматривают потребности, которые мотивируют людей. В любой момент времени человек испытывает основные потребности: в пище, достижениях, денежных вознаграждениях. Эти потребности служат источником мотивации. Индивидуальные потребности — это скрытые желания, которые человек стремится осуществить. Учитывая потребности подчиненных, лидер устанавливает систему вознаграждений, позволяющую направить энергию сотрудников на достижение корпоративных целей.

### **Иерархия потребностей**

**Вероятно**, наиболее известная теория удовлетворения потребностей была разработана Абрахамом Маслоу\* (*Abraham Maslow*).<sup>10</sup> Согласно **иерархии потребностей**, созданной Маслоу, люди мотивируются многочисленными потребностями, и эти потребности имеют иерархическую структуру, как это показано на рис. 8.3. Маслоу выделяет пять основных уровней мотивирующих потребностей.

\* Абрахам Маслоу (1908-1970) — американский психолог, сын еврейских иммигрантов, приехавших в США из России. Один из основателей гуманистической и трансперсональной психологии. — *Прим. пер.*

1. *Физиологические потребности.* Человек испытывает основные физиологические потребности, т. е. потребности в пище, воде и кислороде. В производственной среде в эту категорию попадают потребности в чистом воздухе, нормальной температуре и минимальной зарплате, позволяющей выжить.
2. *Потребности в безопасности.* Существуют потребности в безопасности физической и эмоциональной среды, а также потребности жить в нормальном обществе и быть избавленным от угроз и насилия. На корпоративном уровне к этой категории относятся потребности в безопасности работы и условий-труда, а также потребности в дополнительных льготах.
3. *Потребности в принадлежности.* Эти потребности выражаются в стремлении быть принятым коллегами, иметь друзей, принадлежать к определенной группе и быть любимым. В нашем контексте в эту категорию попадают потребности поддерживать хорошие отношения с сослуживцами и начальниками, быть участником профессиональной группы.
4. *Потребности в уважении.* Данная группа потребностей связана со стремлением создать положительный имидж, привлечь к себе внимание, получить признание и одобрение других людей. На корпоративном уровне эти потребности выражаются в желании получить признание коллег, расширить круг своей ответственности, приобрести доверие и высокий статус.
5. *Потребности в самоактуализации.* Это высшая категория человеческих потребностей, которая связана со стремлением полностью реализовать свой потенциал и развить личность. В рабочей среде для удовлетворения потребностей в самоактуализации организация должна предоставить сотрудникам возможности роста, творчества, обучения, продвижения по службе.

**Иерархия потребностей**

*Теория Абрахама Маслоу, утверждающая, что люди мотивируются многочисленными потребностями, имеющими иерархическую структуру.*

Согласно теории Маслоу, потребности нижнего уровня имеют приоритет и должны удовлетворяться раньше, чем потребности более высоких уровней. Потребности удовлетворяются в определенной последовательности: сначала физиологические, затем потребности безопасности, социальные потребности и т. д. Человек, стремящийся обеспечить безопасность, направляет на это все усилия, не уделяя внимания потребностям в уважении или самоактуализации. После удовлетворения потребности она теряет приоритет, и значение получают потребности следующего уровня. Когда профсоюз добивается повышения зарплаты и улучшения условий труда, удовлетворяются потребности нижнего уровня и рабочие могут задуматься о потребностях в уважении и самоактуализации.

Иерархия потребностей	Удовлетворение потребностей по месту работы
Самоактуализация	Возможности обучения, продвижения, роста и творчества
Уважение	Признание, высокий статус, расширение круга ответственности
Принадлежность	Рабочие группы, клиенты, коллеги, начальники
Безопасность	Безопасность работы и условий труда, дополнительные льготы
Физиологические потребности	Нормальные условия труда (воздух, температура), нормальная зарплата

Рис. 8.3

*Иерархия потребностей, по А. Маслоу*

## Двухфакторная теория

Фредерик Герцберг (*Frederick Herzberg*) создал другую популярную концепцию мотивации — *двухфакторную теорию*.<sup>11</sup> Герцберг провел интервью с сотнями сотрудников, изучая пики их наибольшей и наименьшей мотивации. Полученные им результаты указывают: характеристики, связанные с неудовлетворенностью работой, отличаются от характеристик, связанных с удовлетворенностью ею. Отсюда следует, что на трудовую мотивацию влияют два ряда факторов.

### Гигиенические факторы

Факторы, связанные с неудовлетворенностью работой, т. е. с условиями труда, размерами зарплаток, корпоративной политикой и межличностными отношениями.

### Мотивационные факторы

Факторы, связанные с удовлетворенностью работой, т. е. с потребностями высшего уровня: в достижениях, признании заслуг, ответственности и возможности роста.

На рис. 8.4 представлена концепция двухфакторной теории. Середина шкалы является нейтральной. Это значит, что сотрудники не испытывают ни удовлетворенности, ни неудовлетворенности. Герцберг полагает, что две отдельные группы характеристик определяют поведение персонала на работе. Первый ряд факторов, которые называются **гигиеническими**, связан с неудовлетворенностью. Сюда включаются условия труда, размер зарплаток, корпоративная политика и межличностные отношения. Когда гигиенические факторы оказываются слабыми, работа не удовлетворяет людей. Однако сильные гигиенические факторы просто устраняют неудовлетворенность. Сами по себе они не могут удовлетворить и мотивировать сотрудников.

Второй ряд факторов, которые называются **мотивационными факторами**, связан с удовлетворенностью. Мотивационные факторы — это потребности высшего уровня. Они включают в себя достижения, признание заслуг, ответственность и возможности роста. По мнению Герцберга, при отсутствии мотивационных факторов сотрудники нейтральны по отношению к работе, но в случае их присутствия сотрудники удовлетворены и сильно мотивированы. Таким образом, гигиенические факторы и мотивационные факторы представляют собой два различных ряда характеристик, влияющих на мотивацию. Гигиенические факторы действуют только в сфере неудовлетворенности. Например, опасные условия труда или сильный шум на работе вызывают чувство неудовлетворенности у сотрудников, но устранение этих недостатков не позволит мотивировать персонал и вызвать у него чувство удовлетворенности. Такие факторы, как интересные задания, ответственность, признание заслуг должны присутствовать в рабочей среде, чтобы менеджеры могли мотивировать подчиненных на эффективную работу.

Практические выводы из двухфакторной теории довольно ясны. Роль лидера сводится сначала к устранению неудовлетворенности, т. е. акцентированию внимания на гигиенических факторах для удовлетворения основных потребностей, а затем — к концентрации на мотивационных факторах, способствующих удовлетворению потребностей высшего уровня и увеличению производительности. В приводящемся ниже примере рассказывается, как Анна Прайс (*Ann Price*) прилагала усилия для удовлетворения потребностей (и высокого, и низкого уровня) сотрудников компании *Motek*, которая занимается составлением компьютерных программ для определения оптимальных маршрутов доставки товаров на склады.

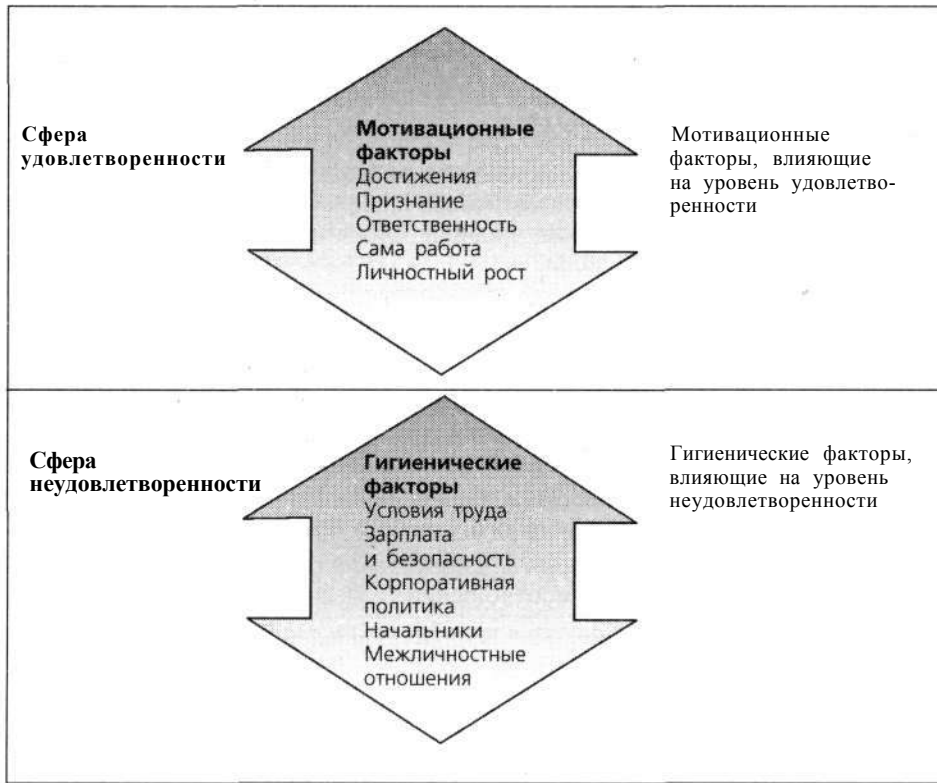
### В РОЛИ ЛИДЕРА Анна Прайс, *Motek*

Когда Анна Прайс учреждала компанию *Motek*, она хотела, чтобы главная миссия последней заключалась не только в выполнении требований акционеров и инвесторов, но и в улучшении жизни сотрудников и потребителей. Она решила использовать долгосрочную стратегию развития компании, не стремясь к быстрому росту, чтобы сотрудники могли постепенно улучшать профессиональные навыки и установить разумный баланс между работой и личной жизнью.

Прайс обратила внимание сразу и на гигиенические, и на мотивационные факторы. Персонал получает достойную зарплату и значительные льготы. Все сотрудники имеют пятидневный оплачиваемый отпуск и десятидневные оплачиваемые праздничные каникулы. Здесь никого не заставляют работать после 17 часов и по выходным. Лицам, прослужившим в компании 10 и



Высокий уровень  
удовлетворенности



Отсутствие  
удовлетворенности или  
неудовлетворенности

Высокий уровень  
неудовлетворенности

Рис. 8.4

*Двухфакторная теория Герцберга*

более лет, предоставляется напрокат «Lexus» или другой автомобиль на выбор, арендная плата которого ограничивается суммой \$6000 в год. В компании царит спокойная и доброжелательная атмосфера. Сотрудники серьезно относятся к своим обязанностям, но это не исключает товарищеских отношений между ними. Во время ланча здесь не принято беседовать на профессиональные темы (этот запрет введен для того, чтобы сослуживцы могли рассказывать друг другу о своей личной жизни).

Сотрудников мотивирует не только благоприятная рабочая среда и возможность ездить на автомобиле марки «Lexus». Интересная работа, личная ответственность и перспективы профессионального роста заставляют людей показывать максимальные результаты. Анна Прайс убеждена, что умелые сотрудники способны осуществлять самоуправление, если им предоставить всю необходимую информацию. Персонал компании принимает коллективные решения путем голосования. Эти решения касаются буквально всех аспектов корпоративной деятельности: от установки офисного оборудования до должностных назначений и повышений зарплат. Утром каждого понедельника технические консультанты компании проводят общее собрание, на котором определяются задания на ближайшую неделю. Сотрудникам предоставляется право самостоятельно формировать группы и выбирать оптимальные способы работы. «Мы сами определяем направление деятельности, - говорит Ран Эвэ-Хадани (*Ran Ever-Hadani*), технический специалист, работающий в *Motek* уже не первый год. - Нас крайне редко заставляют выполнять решения, принятые "наверху". В таких условиях сотрудники стремятся найти для себя работу, которая позволяет им в полной мере раскрывать свой потенциал и испытывать чувство гордости за хорошо выполненные задания.

В компании адекватно оценивается вклад каждого сотрудника; здесь поощряются обмен опытом и открытое обсуждение возникающих проблем. Благодаря самостоятельности и взаимному доверию сотрудники воспринимают себя полноправными владельцами бизнеса. В некоторых случаях они отказываются от повышения зарплаты или увеличения льгот, ставя корпоративные интересы выше личных.<sup>12</sup>

Анна Прайс применяет на практике двухфакторную теорию, приводя в действие гигиенические и мотивационные факторы, что позволяет удовлетворять потребности высших и низших уровней. Она создала успешную организацию, в которой работают счастливые люди.

### **Руководство к действию**

Чтобы стать настоящим лидером, не забывайте: люди имеют многочисленные потребности. Используйте такие факторы, как хорошие условия труда, достойные зарплаты и конструктивные взаимоотношения, чтобы избежать неудовлетворенности сотрудников. Усиливайте энтузиазм подчиненных с помощью таких мотивационных факторов, как интересные задания, личная ответственность и признание заслуг.

### **Теория приобретенных потребностей**

Созданная Дэвидом Мак-Клелландом теория, в рамках которой утверждается, что определенные типы потребностей (потребности в достижениях, в установлении социальных связей, в получении власти) приобретаются индивидуумом в процессе накопления им жизненного опыта

### **Теория приобретенных потребностей**

Еще одна теория этой группы была разработана Дэвидом Мак-Клелландом (*David McClelland*) и названа им **теорией приобретенных потребностей**. В рамках данной концепции рассматриваются три группы потребностей, которые не являются врожденными, а приобретаются людьми в процессе накопления опыта.<sup>13</sup> К ним относятся:

- *потребность в достижениях*. Это стремление выполнить нечто сложное, добиться значительного успеха и опередить других людей;
- *потребность в установлении социальных связей*. Желание наладить близкие личные взаимоотношения, избежать конфликтов и завязать тесную дружбу;
- *потребность в приобретении власти*. Стремление влиять на других людей и контролировать их поступки, нести ответственность за окружающих и иметь над ними власть.

Мак-Клелланд изучал человеческие потребности и их значение для менеджмента в течение более чем двадцати лет. Люди с большими потребностями в достижениях стремятся стать предпринимателями и новаторами. Лица, испытывающие сильные потребности в установлении социальных связей, становятся успешными «интеграторами», чьи обязанности заключаются в координировании работы сотрудников или отделов организации.<sup>14</sup> К интеграторам относятся бренд-менеджеры и проектные менеджеры, которые должны в совершенстве владеть навыками взаимодействия с окружающими. Люди, стремящиеся приобрести власть, часто становятся топ-менеджерами. Мак-Клелланд, изучавший в течение шестнадцати лет менеджеров компании *AT & T*, обнаружил, что выше по служебной лестнице поднимаются те из них, кто испытывает более сильное стремление к власти.

Теории данной группы рассматривают потребности, мотивирующие человека. Лидерам необходимо иметь ясное представление об этих теориях, чтобы создавать условия, благоприятные для работы людей и удовлетворения их потребностей.



### **ДРУГИЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

К другим теориям мотивации, в основном описывающим внешние вознаграждения и наказания, относятся теория подкрепления, теория ожидания и теория равенства. Основной подход здесь связан с так называемым методом «кнута и пряника»<sup>15</sup>. Поведение, обеспечивающее получение желательных результатов, вознаграждается повышением зарплаты или продвижением по службе. И напротив, неэффективное или деструктивное поведение наказывается уменьшением заработка или понижением по службе. Метод «кнута и пряника» позволяет удовлетворить потребности низших уровней, хотя иногда удовлетворяются и потребности более высоких уровней.

### **Мотивация с помощью подкрепления**

Мотивация с помощью подкрепления является некоторым отступлением от детального изучения потребностей сотрудников, которые описывали теории предыдущей

группы. **Теория подкрепления** ограничивается рассмотрением взаимосвязи между деятельностью и ее результатами при изменении или модификации поведения подчиненных путем соответствующего использования немедленных вознаграждений или наказаний.

Под термином **модификация поведения** подразумевается ряд техник для изменения поведения человека, разработанных в поведенческих науках для использования на практике.<sup>16</sup> В основе модификации поведения лежит **закон подкрепления**, согласно которому формы поведения, получающие положительное подкрепление, имеют тенденцию повторяться, а не получающие — тенденцию не повторяться. **Подкрепление** можно определить как фактор, обуславливающий повторение или устранение некоторых форм поведения. Существуют четыре способа модификации или формирования, поведения: положительное подкрепление, негативное подкрепление, наказание и пресечение.

**Положительное подкрепление** — это награждение сотрудника за его поведение. Хорошим примером положительного подкрепления является немедленное награждение подчиненного, который выполняет работу вовремя и делает даже несколько больше запланированного. Приятное для человека событие повышает вероятность повторения желательного поведения.

**Негативное подкрепление** можно определить как отмену наказаний после улучшения поведения сотрудника. Иногда этот метод называют *обучением избеганию (наказания)*. При негативном подкреплении люди усваивают формы желательного поведения, избегая неприятных ситуаций. К примерам негативного подкрепления относятся те случаи, когда начальник прекращает критику подчиненного и снимает с него дисциплинарные взыскания в ответ на его позитивные действия.

**Наказание** — это наложение взысканий на сотрудника. Наказание обычно применяется, когда подчиненный совершает нежелательные поступки. Например, начальник может отругать подчиненного за плохо выполненное задание. При этом начальник ожидает, что наказание снизит вероятность повторения нежелательного поведения. Необходимость применения наказаний в организациях — спорный вопрос. По этому поводу часто раздается критика, указывающая, что взыскания не фиксируют правильного поведения.

**Пресечение** — это лишение сотрудника вознаграждений, т. е. устранение подкрепления нежелательного поведения. Здесь предполагается, что лишение вознаграждений повышает вероятность исключения такого поведения в будущем. Когда сотрудник, регулярно опаздывающий на работу, видит, что его лишают премий и не повышают ему зарплату, он начинает осознавать: его действия непродуктивны. Постепенно такой сотрудник изменяет свое поведение к лучшему.

Руководители могут использовать подкрепление после каждого удачного действия сотрудника. Такое подкрепление называется *постоянным*. В других случаях может применяться *частичное подкрепление*, когда действия подчиненного вознаграждаются не всегда, но при этом достаточно часто, чтобы человек понял: имеет смысл повторять желательные формы поведения. Постоянное подкрепление помогает сотрудникам усваивать новые формы поведения, однако, как показывают исследования, частичное подкрепление более эффективно. Оно позволяет сохранить желательные формы поведения в течение длительного периода.<sup>17</sup>

Некоторые лидеры умело используют на практике теорию подкрепления. Например, Алан Джонс (*Alan Jones*), управляющий директор транспортной компании *TNT UK*, мотивирует водителей грузовиков с помощью личных телефонных звонков или письменных благодарностей, в которых отмечаются хорошая работа и отдельные достижения.<sup>18</sup> Результаты исследований свидетельствуют: положительное подкрепление способствует улучшению результатов корпоративной деятельности. При этом нематериальные вознаграждения (благодарности, признание и внимание коллег) стимулируют сотрудников не меньше, чем денежные вознаграждения.<sup>19</sup> Этот факт учитывают многие компании. Так, *UPS* посылает менеджеров для прохождения практики в дистрибуторских центрах, где они учатся конструктивно общаться с подчиненными и

### **Теория подкрепления**

*Мотивационная теория, рассматривающая взаимосвязь между деятельностью и ее результатами при изменении или модификации поведения подчиненных путем соответствующего использования немедленных вознаграждений или наказаний.*

### **Модификация поведения**

*Ряд техник для изменения поведения человека, разработанных в поведенческих науках для использования на практике.*

### **Закон подкрепления**

*Утверждает, что формы поведения, получающие положительное подкрепление, имеют тенденцию повторяться, а не получающие — тенденцию не повторяться.*

### **Подкрепление**

*Фактор, обуславливающий повторение или устранение некоторых форм поведения.*



высказывать интерес к их работе.<sup>20</sup> Другой пример успешного применения теории подкрепления представляет собой фирма *Emerald Packaging Inc.* из города Юнион Сити, штат Калифорния.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

Кевин Келли (*Kevin Kelly*),  
*Emerald Packaging Inc.*

*Emerald Packaging* — семейный бизнес. Эта компания выпускает полиэтиленовые пакеты для упаковки салата и других овощей. Штат организации насчитывает 100 человек. В Юнион Сити, который расположен в пятидесяти километрах от Сан-Франциско, предприятие занимает десятое место по объемам производства:

Вице-президент компании Кевин Келли и другие топ-менеджеры хотели вселить энтузиазм в рабочих и мотивировать их, используя систему положительного подкрепления. План *Emerald* состоит из следующих пунктов.

1. *Ежемесячное награждение лучших сотрудников.* Каждый месяц менеджеры определяют лучших рабочих по результатам труда. Победитель среди операторов пресса получает \$100, а его помощник - \$50.

2. *Программа технической безопасности.* Когда на производстве в течение квартала происходит не более трех мелких технических поломок и не случается ни одного серьезного технического простоя, руководители выделяют из бюджета \$1000. На эти деньги покупается рабочая форма для сотрудников и устраивается ланч для всего коллектива. Если в течение года происходит не более 12 мелких технических поломок и не случается ни одного серьезного технического простоя, руководство выделяет \$10 000. Эти деньги используются для награждения трех лучших сотрудников и для проведения праздничного вечера для всего коллектива.

3. *План разделения прибыли.* Определенный процент прибыли идет в общий фонд. Эти деньги распределяются между сотрудниками.

Позволяет ли этот план подкрепить желательное поведение сотрудников? По сообщениям Кевина Келли, за последний год возвраты некачественной продукции снизились на 75%. Ежемесячных наград по \$100 и \$50 оказывается достаточно, чтобы мотивировать рабочих и показать им, что их усилия не остаются без внимания. Программа технической безопасности также дает положительные результаты. В течение первых пяти месяцев реализации программы на производстве случилась лишь одна небольшая техническая поломка. Сотрудники стали более ответственно относиться к работе, потому что никто не хочет оставаться без премиальных.<sup>21</sup>

### Положительное подкрепление

*Награждение сотрудника за его поведение.*

### Негативное подкрепление

*Отмена наказаний после улучшения поведения сотрудника.*

## Теория ожиданий

Согласно **теории ожиданий**, мотивация зависит от индивидуальных ожиданий, связанных с возможностью выполнить задание и получить вознаграждение. Эта теория основывается на работах Виктора Врума (*Victor Vroom*), хотя и другие школы внесли свой вклад в ее создание.<sup>22</sup> Данная концепция описывает не категории потребностей, а индивидуальный мыслительный процесс, сопровождающий работу, цель которой — получение вознаграждения. Рассмотрим один короткий пример. Предположим, студентка университета Холли Мейсон (*Holly Mason*) хочет получить хорошую итоговую оценку за курс бухгалтерского учета. В среднем Холли имеет посредственные текущие оценки за этот курс. Вскоре ей предстоит сдавать курсовой экзамен. Она мотивирована усердно готовиться к экзамену по двум причинам: Холли ожидает, что усиленная подготовка позволит ей получить отличную экзаменационную оценку; она ожидает, что в результате отличной сдачи экзамена ей будет выставлена хорошая итоговая оценка за курс. Если бы эти ожидания отсутствовали, Холли не была бы мотивирована усердно готовиться к экзамену.

Теория ожиданий описывает взаимосвязь между индивидуальными усилиями, выполнением задания и его желательными результатами. На рис. 8.5 представлены основные элементы теории ожиданий и показана взаимосвязь между этими элементами.

$U > V$  (усилия > выполнение) ожидания выражают вероятность того, что прилагаемые усилия позволят (или не позволят) качественно выполнить задание. Чтобы эти ожидания оправдались, человек должен иметь способности, предшествующий опыт, инструменты, оборудование и возможности для выполнения задания.  $V > P$  (выполнение > результаты) ожидания связаны с предположением, что успешное выполнение задания приведет к желательным результатам. Чем сильнее эти ожидания, тем выше мотивация человека. Валентность — это та ценность или привлекательность, которую имеют результаты для индивидуума. Если результаты выполнения задания не имеют ценности для человека, его мотивация будет слабой. И напротив, если эти результаты ценятся индивидуумом, его мотивация будет сильной.

Чтобы лучше понять, как действует модель ожиданий, показанная на рис. 8.5, рассмотрим простой пример работы Альфредо Торреса (*Alfredo Torres*), сотрудника отдела продаж компании *Diamond Gift Shop*. Если Альфредо Торрес уверен, что затрачиваемые им усилия позволят повысить продажи и получить более крупные комиссионные, мы можем говорить о положительных  $U > V$  ожиданиях. Если он уверен также, что повышение продаж и высокие заработки помогут ему продвинуться по служебной лестнице, можно говорить, что он имеет положительные  $V > P$  ожидания. Наконец, если Альфредо придает большое значение хорошей зарплате и продвижению по службе, его валентность высока и он имеет сильную мотивацию. Напротив, если его  $U > V$  и  $V > P$  ожидания отрицательны либо если он не придает значения хорошей зарплате и продвижению по службе (т. е. его валентность низка) — он имеет слабую мотивацию. Чтобы сотрудник был сильно мотивирован, все три фактора (валентность,  $U > V$  и  $V > P$  ожидания) модели ожиданий должны быть положительны.<sup>2^</sup>

Теория ожиданий аналогична теории пути-цели, описанной в главе 3. Обе концепции рассматривают личные потребности и цели сотрудников. Задача лидеров заключается в том, чтобы помочь подчиненным удовлетворить свои потребности и в то же время достичь целей организации. Один сотрудник может стремиться к продвижению по службе и расширению круга своей ответственности, другой — к установлению хороших отношений с коллегами. Чтобы усиливать мотивацию персонала, лидерам следует выяснять, в чем заключаются ожидания и потребности сотрудников, оп-

**Наказание**

*Наложение взысканий на сотрудника за нежелательное поведение.*

**Пресечение**

*Лишение сотрудника вознаграждений с целью прекращения подкрепления и снижения вероятности повторения нежелательных форм поведения.*

**Теория ожиданий**

*Теория, согласно которой мотивация зависит от индивидуальных ожиданий, связанных с возможностью выполнить задание и получить желаемое вознаграждение.*



Рис. 8.5

Ключевые элементы теории ожиданий

ределять возможные результаты корпоративной деятельности и обеспечивать условия (включая необходимое время и оборудование), в которых каждый подчиненный может достичь этих результатов.

Некоторые организации используют положения теории ожиданий, вводя системы стимулирования, чтобы определить желательные результаты корпоративной деятельности и создать условия, в которых каждый сотрудник может получить достойное вознаграждение. Суть в том, чтобы наладить систему, соответствующую возможностям и потребностям персонала. Рассмотрим пример из ресторанного бизнеса.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

Стив и Диана Уоррены (*Steve and Diana Warren*),  
*Katzinger's Delicatessen*

Когда Стив и Диана Уоррены, совладельцы *Katzinger's Delicatessen* из Колумбуса, штат Огайо, внедряли менеджмент открытых бухгалтерских книг, они учили подчиненных разбираться в финансовой документации и заверяли их, что компания будет делить с ними прибыль в случае достижения хороших результатов. Однако большинство сотрудников были молодыми и не задерживались подолгу на одном месте работы. По этой причине они не были заинтересованы в достижении долгосрочных целей, и система стимулирования не дала существенного мотивационного эффекта. Сотрудники полагали, что не смогут улучшить свою работу и что никакое улучшение не принесет им существенных выгод. Таким образом, и У>В, и В>Р ожидания персонала были слабыми.

Уоррены понимали необходимость установки краткосрочной цели для вселения энтузиазма в рабочих. Они предложили простой план: если сотрудники помогут сократить расходы, связанные с приготовлением пищи, так, чтобы они составляли менее 35% от продаж, то получат половину сэкономленной суммы. Работники были хорошо обучены и знали, что обладают достаточными навыками и возможностями, чтобы достичь поставленной цели, действуя сообща. Так У>В ожидания стали положительными. Сотрудники стали вносить различные предложения по сокращению расходов, например, они посоветовали отказаться от приготовления блюд, не пользовавшихся большим спросом. В>Р ожидания также были положительными. Работники, доверявшие своей компании, имели сильную мотивацию сотрудничать. Они знали: половина сэкономленной суммы будет передана им в качестве вознаграждения. Поскольку финансовые документы были открыты для всех, любой сотрудник мог определить, в какой мере ему удалось достичь поставленной цели.

В конце первого месяца расходы сократились на 2%, и каждый получил по \$40 из сэкономленных средств. В последующие месяцы зарплата персонала возросла на 95%. К концу года качество блюд и сервиса значительно улучшилось. Расходы на приготовление еды действительно стали составлять менее 35% от уровня продаж, что позволило сэкономить в общей сложности \$30 000, половина этой суммы была отдана сотрудникам за оказанную помощь. В настоящее время Уоррены разрабатывают аналогичный план по увеличению продаж.<sup>24</sup>

Теория ожиданий и теория подкрепления широко используются лидерами многих организаций в самых разнообразных ситуациях. Анкета, помещенная в разделе «Самооценка лидера 8.1», поможет вам определить, насколько эффективно вы применяете положения этих теорий на практике.

## Теория справедливости

Мотивация сотрудников зависит не только от их ожиданий и получаемых ими вознаграждений. Иногда на мотивацию влияет восприятие людей, оценивающих, насколько справедливо распределяются между ними вознаграждения. В рамках **теории равенства** утверждается, что мотивом людей является стремление к справедливым социальным вознаграждениям, которые они ожидают получать за свой труд.<sup>25</sup> Согласно теории справедливости, если человек видит, что выдаваемые ему компенсации равны получаемым другими людьми за ту же работу, он убеждается: к нему относятся честно и справедливо. В противном случае мотивация ослабевает.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, изменяйте поведение подчиненных путем правильного использования вознаграждений и наказаний.

Чтобы сотрудники быстро усвоили желательные формы поведения, применяйте постоянное подкрепление.

Чтобы сотрудники усвоили желательные формы поведения на длительный срок, применяйте частичное подкрепление.

Человек оценивает справедливость, сопоставляя личный вклад и конечный результат. Под личным вкладом здесь подразумеваются образование, опыт, прилагаемые усилия и способности; под конечным результатом — заработок, признание, льготы и продвижение по службе. Справедливость имеет место в тех случаях, когда личный вклад и конечные результаты отдельного человека соответствуют аналогичным показателям сослуживцев или средним показателям группы. Несправедливость наблюдается в ситуациях, когда отношение вклад/результат несбалансировано, т. е. когда хорошо обученный и опытный специалист видит, что он получает ту же зарплату, что и хуже обученный новичок. Пример несправедливости представляет собой *J. Peterman Company*. Основатель компании Джон Петерман (*John Peterman*) создал комфортную, творческую атмосферу, в которой сотрудники были сильно мотивированы работать сообща и стремиться к достижению корпоративных целей. Компания быстро росла, и Петерман принимал на работу много новых людей, которым, выполняя их требования, он вынужден был платить более высокую зарплату, чем старожилам. Кроме того, при вынесении решений менеджеры были склонны учитывать мнения новичков, а не опытных служащих. В результате многие сотрудники стали прилагать меньше стараний и снизили свою производительность. Они видели возникшую несправедливость и потеряли интерес к работе.<sup>26</sup>

Здесь мы лишь кратко описали теорию справедливости. Следует отметить, что она подвергается критике, поскольку не совсем ясны некоторые из ее ключевых положений. И все же теория справедливости имеет большое практическое значение. Суть данной концепции сводится к тому, что на мотивацию сотрудников оказывает влияние не только абсолютная, но и относительная ценность вознаграждений. Лидерам следует помнить: несправедливость способна существенно ослабить мотивацию сотрудников и ухудшить результаты труда.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ МЕТОДА «КНУТА И ПРЯНИКА»

Практика мотивации сотрудников с помощью вознаграждений и наказаний доминирует в большинстве организаций. Так, 94% американских компаний в качестве вознаграждений за хорошую работу или высокие достижения используют материальные стимулы.<sup>27</sup> Многие организации считают, что им удастся с успехом проводить программы материального стимулирования. Например, в клиниках организации *НМО* врачи, добивающиеся результатов выше средних, получают 28-процентную надбавку к своему ежемесячному жалованью, что является самым высоким показателем в системе здравоохранения США.<sup>28</sup>

Материальное стимулирование может быть достаточно эффективным. Повышение зарплаты или увеличение бонусов показывает сотрудникам, что руководство организации ценит их вклад в общее дело. Некоторые исследователи утверждают: использование денег в качестве мотиватора почти всегда приводит к улучшению результатов корпоративной деятельности.<sup>29</sup> Однако, несмотря на многочисленные преимущества метода «кнута и пряника», он все чаще и чаще подвергается обоснованной критике. Противники этого метода указывают на неадекватность и непродуктивность внешних вознаграждений как мотиваторов, способных даже приносить вред организации. Основные причины критики можно свести к следующим положениям.

1. *Внешние вознаграждения обесценивают внутренние вознаграждения.* Когда люди стремятся только к внешним вознаграждениям (бонусам, привилегиям, хвалебным отзывам начальников), они концентрируют внимание на наградах, а не на работе.<sup>30</sup> Поэтому сотрудники в меньшей степени испытывают внутреннее удовлетворение от своей деятельности. Как показывают исследования, внешние вознаграждения способны существенно снижать интерес к работе.<sup>31</sup> Когда человеку недостает внутреннего удовлетворения, его действия направлены только на получение внешних вознаграждений. В худших случаях это приводит к утаиванию сотрудниками своих

### Теория справедливости

*Теория, утверждающая, что мотивом людей является стремление к справедливым социальным вознаграждениям, которые они ожидают получить за свой труд-*

### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, активно воздействуйте на ожидания подчиненных. Выясните, какие вознаграждения более всего ценятся сотрудниками; определяйте, обладают ли они знаниями и навыками, необходимыми для выполнения заданий. Помните, что мотивация подчиненных во многом зависит от того, воспринимают ли они вознаграждения как справедливые или несправедливые.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 8.1

### Ваш метод мотивации других людей

Вспомните ситуации, в которых вы исполняли роль формального или неформального лидера в группе или организации. Подумайте о том стиле лидерства, который вы применяли. Используя пятибалльную шкалу, укажите, как часто вы соблюдали каждый из приводящихся ниже принципов: 1 - очень редко; 2 - редко; 3 - иногда; 4 - часто; 5 - очень часто.

1. Я спрашиваю другого человека, какие награды за качественный труд имеют для него наибольшее значение.	1	2	3	4	5
2. Я выясняю, обладает ли человек способностями, необходимыми для выполнения задания.	1	2	3	4	5
3. Я в точности объясняю человеку, которого пытаюсь мотивировать, что ему следует делать.	1	2	3	4	5
4. Прежде чем вознаграждать человека, я стремлюсь определить, что он ценит более всего.	1	2	3	4	5
5. Я обсуждаю с людьми, какое вознаграждение они хотят получить за выполнение задания.	1	2	3	4	5
6. Я стараюсь убедиться, что они обладают способностями, необходимыми для достижения поставленных целей.	1	2	3	4	5
7. Я особо отмечаю очень хорошую работу других людей	1	2	3	4	5
8. Я предоставляю людям общепринятые вознаграждения, когда результаты их труда соответствуют установленным нормам.	1	2	3	4	5
9. Я использую разнообразные вознаграждения, чтобы усилить их мотивацию	1	2	3	4	5
10. Я искренне благодарю людей, которые хорошо работают	1	2	3	4	5
11. Я сразу же отмечаю тех, кому удалось достичь высоких результатов труда	1	2	3	4	5
12. Я публично благодарю людей, когда они добиваются выдающихся результатов	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Данная анкета посвящена двум взаимосвязанным аспектам теории мотивации. Пункты 1-6 относятся к *теории ожиданий*, а пункты 7-12 — к *теории подкрепления*. Суммируйте оценки по этим пунктам.

Использование положений теории ожиданий \_\_\_\_\_

Использование положений теории подкрепления \_\_\_\_\_

Суммы баллов указывают, в какой степени вы используете на практике положения теории ожиданий и теории подкрепления. Сумма около 24 и более баллов, относящаяся к теории ожиданий, свидетельствует: вы умело мотивируете людей, усиливая их положительные ожидания; вы хорошо понимаете, каким образом старания человека позволяют получить ему желательные вознаграждения. Сумму около 18 баллов можно рассматривать как средний результат, а сумма ниже 12 баллов указывает, что вы редко применяете на практике положения теории ожиданий. Сумма около 24 и более баллов, относящаяся к теории подкрепления, свидетельствует: вы стремитесь изменить поведение людей в лучшую сторону, активно используя положительное подкрепление. Предполагается, что лидеры должны умело использовать на практике положения обеих теорий. Если ваши результаты средние и ниже средних, вам следует более активно применять теорию ожиданий и теорию подкрепления во время исполнения роли лидера.

*Источники:* вопросы основаны на D. Whetten and K. Cameron, *Developing Management Skills*, 5th ed. (Prentice-Hall, 2002), 302-303; and P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly* 1, no. 2 (1990): 107-142.

- ошибок (например, случаев технических сбоев) ради получения бонусов. Кроме того, имея только внешние вознаграждения, сотрудники проявляют тенденцию оценивать свою работу с помощью внешних, а не внутренних факторов, что снижает результативность их труда.<sup>32</sup>
2. *Внешние вознаграждения временны.* Использование внешних стимулов способно приводить к краткосрочным успехам, но не способно обеспечить качественную работу в долгосрочной перспективе." Краткосрочные успехи, в свою очередь, могут иметь «незапланированные последствия». Когда сотрудники думают только о вознаграждениях, они теряют интерес к работе, исследованиям, инновациям, творчеству.<sup>34</sup> Персонал выполняет принятые планы, но при этом остаются нераскрытыми новые, более прогрессивные методы работы.
  3. *Внешние вознаграждения удовлетворяют потребности более низкого уровня.* Стремление получить бонусы, прибавку к зарплате или даже хвалебные отзывы начальства указывает на то, что поведение человека мотивируется желанием удовлетворить потребности более низкого уровня. Однако в современной производственной среде мотивация поступков часто бывает связана с самовыражением, повышением самооценки и чувством собственного достоинства. Как показывают исследования, сотрудники «100 американских компаний, в которых созданы наилучшие условия труда» (список составлен журналом «Fortune»), более мотивированы внутренними, а не внешними вознаграждениями. Хотя некоторым из этих сотрудников другие организации предлагали более высокие заработки, они отказались от заманчивых предложений, отдав предпочтение интересным заданиям, хорошей рабочей атмосфере, гибкости, позволяющей установить баланс между работой и личной жизнью, а также возможностям обучения, профессионального роста и творчества.<sup>15</sup> Внешние вознаграждения не стимулируют самовыражения и не позволяют удовлетворить потребности в росте и реализации собственного потенциала. Они концентрируют внимание сотрудников только на специфических целях и запланированных результатах, что не позволяет им в полной мере раскрыть свой потенциал и удовлетворить потребности более высоких уровней.<sup>36</sup>
  4. *Организации имеют слишком сложную структуру для метода «кнута и пряника».* Современная корпоративная среда характеризуется неопределенностью и взаимозависимостью отделов и организаций. Иными словами, корпоративная деятельность очень сложна.<sup>37</sup> В противоположность этому метод «кнута и пряника» чрезвычайно прост. Проведение упрощенных программ стимулирования в сложных организациях, как правило, приводит к созданию неадекватных систем вознаграждения.<sup>38</sup> Лидерам трудно учесть и вознаградить все формы поведения, которые необходимы для достижения долгосрочного успеха организации. Поэтому внешние вознаграждения зачастую поддерживают формы поведения, противоречащие потребностям и интересам организации. Хотя менеджеры стремятся обеспечить долгосрочный рост, они выдают премии за получение квартальной прибыли, и это заставляет сотрудников концентрировать внимание на краткосрочных личных выгодах. Громкие корпоративные скандалы последних лет во многом объясняются несовершенством системы вознаграждений. Практика премирования топ-менеджеров акциями компании привела к тому, что руководители предприятий стали нарушать правила бухгалтерской отчетности. Делая приписки и завышая показатели прибыли, они создавали впечатление процветания, чтобы с выгодой для себя продавать дорожающие акции.<sup>39</sup> В разделе «Практические навыки лидера» перечисляются основные недостатки существующих систем вознаграждения.
  5. *Метод «кнута и пряника» затрудняет работу в командах.* Внешние вознаграждения и наказания создают атмосферу соперничества и препятствуют установлению сотрудничества.<sup>40</sup> В условиях жесткой внутренней конкуренции сотрудник стремится к личной победе, чтобы возвыситься над коллегами. При этом становится невозможным сообща решать возникающие проблемы, потому что каждый действует по принципу «сам за себя». Обращение за помощью или советом рассматривается как признак слабости либо профессиональной некомпетентности.

#### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, не ограничивайте мотивацию сотрудников только методом «кнута и пряника». Не забывайте, что внешние вознаграждения способны давать не только положительный, но и отрицательный эффект. Используйте внутренние вознаграждения, чтобы удовлетворять человеческие потребности более высоких уровней.*

Когда сотрудники испытывают недоверие друг к другу, организация вряд ли достигнет выдающихся результатов. И напротив, замена метода «кнута и пряника» справедливой системой стимулирования, позволяющей удовлетворять потребности как низших, так и высших уровней, помогает наладить сотрудничество и достичь корпоративных целей. В этом случае сотрудники радуются успехам своих коллег, потому что эти успехи обеспечивают процветание всей организации. Концентрируя внимание на потребностях более высоких уровней, лидеры заставляют каждого сотрудника почувствовать свою значимость, что способствует достижению высоких результатов.

Иногда менеджерам приходится приложить немало сил, чтобы заставить подчиненных наладить между собой сотрудничество и обмен знаниями, о чем свидетельствует пример компании *Blackmer/Dover Resources Inc.*



### В РОЛИ ЛИДЕРА

### *Blackmer/Dover Inc.*

Билл Фоулер (*Bill Fowler*) — один из наиболее опытных и квалифицированных рабочих фабрики *Blackmer/Dover Inc.* из Грэнд Рэнудс, штат Мичиган. В течение вот уже 24 лет он на токарном станке изготавливает детали для тяжелых промышленных насосов. Эта работа требует точности и высокого профессионального мастерства, и менеджеры предприятия хотели бы, чтобы Фоулер передал свои знания менее опытным коллегам. Но Фоулер отказывается выдавать секреты мастерства даже своим ближайшим товарищам. Механик Стив Джайкема (*Steve Guikema*) говорит по этому поводу: «Билл просто не хочет вносить улучшения в работу фабрики».

Фоулер боится, что менеджеры используют его идеи и приемы для ускорения производства, а это, в свою очередь, усложнит его работу. Кроме того, знания и опыт Фоулера дают ему определенную власть, повышают его статус и заработки. До недавнего времени размер премии рабочего зависел от количества произведенных им насосов или деталей к ним. Это заставляло сотрудников скрывать секреты своего мастерства от коллег. Однако обновленная система компенсаций направлена на устранение этой практики. И все же по старой привычке от 10 до 20% рабочих отказываются делиться своим опытом и налаживать сотрудничество с коллегами. Традиция конкуренции и утаивания знаний по-прежнему очень сильна.

Такие рабочие, как Фоулер, считают, что их профессиональное мастерство является для них единственным источником власти. Они убеждены, что потеряют свой статус, если их коллеги будут владеть теми же знаниями и навыками. Новые руководители фабрики пытаются найти методы мотивации, которые бы поддерживали другие формы поведения: кооперацию, сотрудничество, обмен знаниями. Это позволит предприятию добиться более высоких результатов. Пересмотр принципов компенсации — это только первый этап установления системы вознаграждений, которая способна удовлетворять потребности и высших, и низших уровней.<sup>41</sup>

Системы материального стимулирования, удовлетворяющие потребности более низких уровней, могут быть эффективными. Однако индивидуальные стимулы редко поддерживают формы поведения, приносящие пользу организации в целом. Лидерам следует учитывать не только преимущества, но и недостатки метода «кнута и пряника», связанного прежде всего с внешними вознаграждениями. Нужно создавать такие условия, в которых сотрудники могли бы удовлетворять потребности более высоких уровней, а не ограничивать себя только личными выгодами и стремлением заработать побольше денег. Система вознаграждений должна удовлетворять потребности как отдельного рабочего, так и всей организации, стимулируя повышение качества, долгосрочный рост и сотрудничество.<sup>42</sup>

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

**Противоречия между награждаемыми и желательными формами поведения**

Менеджеры часто жалуются на недостаточную мотивацию персонала. Одна из главных причин ее недостатка заключается в том, что система вознаграждений иногда поддерживает неэффективные формы поведения. Сотрудники обычно быстро определяют, какие действия поощряются. Они стремятся совершать эти действия, практически полностью исключая поступки, которые не получают вознаграждения. Существует множество случаев, в которых система вознаграждения поддерживает нежелательные формы поведения, оставляя без внимания эффективные действия.

В мире спорта большинство тренеров стремятся привить своим подопечным дух командной игры. Однако при этом вознаграждения напрямую зависят от отличных результатов. В командных видах спорта ведется личная статистика набранных очков, забитых мячей, заброшенных шайб и т. д. Поэтому, например, баскетболист, отдающий пас партнеру вместо броска по кольцу, будет иметь статистику, которая не позволит ему получить высокие премиальные. Между тем, не индивидуальные, а коллективные действия обеспечивают высокий результат команды, а от него, в свою очередь, зависит размер зарплаты игроков.

Не все благополучно в этом смысле и в системе образования. Так, главная задача, стоящая перед университетским профессором, заключается в передаче знаний студентам. Несмотря на это, профессора получают вознаграждения прежде всего за научные исследования и публикации, а не за качество обучения. С другой сторо-

ны, студенты мотивированы получать высокие оценки, но не глубокие знания, что приводит к многочисленным обманам, включая списывание, шпаргалки и т. д.

-В мире бизнеса также наблюдаются заметные противоречия между награждаемыми и желательными формами поведения. По мнению большинства менеджеров, основные причины такого положения вещей можно свести к следующим тезисам.

1. *Неспособность отказаться от устаревшего отношения к вознаграждениям и признанию.* Здесь имеется в виду стремление работников к личному успеху и нежелание представителей менеджмента пересмотреть существующие системы поощрений и стимулирования.

2. *Отсутствие общего системного подхода к оценке результатов деятельности и вознаграждениям.* Зачастую оцениваются и вознаграждаются результаты работы отделов, а не всей организации в целом.

3. *Концентрация внимания менеджеров и акционеров на краткосрочных результатах.* Согласно теориям мотивации, люди стремятся делать то, за что они получают вознаграждения. И все же организации никак не могут научиться вознаграждать желательные формы поведения.

*Источники:* Steven Kerr, "An Academy Classic: On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", and *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (1995): 7-16.

**Менеджеры мечтают о:**

- Работе в командах и сотрудничестве
- Инновационном мышлении и принятии рисков
- Развитии профессиональных навыков сотрудников
- Делегировании власти подчиненным и их участии в принятии решений и управлении ресурсами
- Высоких достижениях
- Качественной работе
- Долгосрочном росте

**Однако они поощряют:**

- Тех, кто добивается наивысших личных результатов
- Тех, кто использует проверенные методы и не совершает ошибок
- Технические достижения и выполнение плана
- Жесткий контроль над операциями
- Устаревшие методы работы
- Соблюдение графика работы
- Ежеквартальное получение прибыли, пусть даже эта работа имеет дефекты

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСТИ ПОДЧИНЕННЫМ С ЦЕЛЬЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСОКОГО УРОВНЯ

Один из наиболее эффективных способов мотивации сотрудников и удовлетворения их потребностей высокого уровня заключается в делегировании властных полномочий подчиненным. Руководители могут ослаблять контроль над подчиненными и наделять их определенной властью, чтобы создать атмосферу сотрудничества, способству-



ующую достижению общих корпоративных целей. Главная причина сокрытия секретов мастерства на фабрике *Blackmer/Dover* заключается в том, что рабочие этого предприятия лишены власти. Они не мотивированы помогать коллегам, потому что не заинтересованы в повышении общих результатов корпоративной деятельности.

**Делегирование власти** — это передача властных полномочий подчиненным.<sup>43</sup> Лидеры отказываются от жесткого контроля с помощью метода «кнута и пряника» и наделяют властью подчиненных, обеспечивая им также доступ к необходимой информации. Это способствует тому, что сотрудники получают большее внутреннее удовлетворение от работы. Руководители объясняют подчиненным, какое значение их работа имеет для организации в целом. При этом лидеры определяют общее направление деятельности подчиненных и устанавливают границы, в пределах которых сотрудники имеют относительную свободу.<sup>44</sup> Рассмотрим, какой эффект имело делегирование власти рядовым сотрудникам на входящем в состав *General Electric* заводе по изготовлению реактивных двигателей в городе Дюрам, штат Северная Каролина.

### Делегирование власти

Передача властных  
полномочий  
подчиненным.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

## *GE/Durham*

На заводе в Дюраме, который входит в состав *GE* и выпускает мощнейшие в мире реактивные двигатели, рабочие разбиты на девять команд. Единственным начальником на заводе является управляющий производством. Он отдает командам одно распоряжение, в котором указывается только срок выпуска очередного двигателя. Все остальные решения принимаются непосредственно в командах. Например, команды распределяют задания и устанавливают график работ, находят методы повышения эффективности производства и наказания прогульщиков. Именно команды, находящиеся в цехах, а не боссы из головного офиса составляют схему сборки, заказывают составляющие, следят за соблюдением чистоты в помещениях и поддержанием оборудования в рабочем состоянии. Каждой команде поручается собирать отдельный двигатель. Она несет ответственность за весь производственный цикл, от получения составляющих до доставки готового двигателя заказчику.

Чтобы работать в таких условиях, нужно быть высококвалифицированным специалистом. Этот завод является единственным предприятием в составе *GE*, на котором все без исключения сотрудники обязаны иметь сертификат Государственного управления авиации США. Каждый рабочий обучается собирать различные части двигателя, не ограничивая свою деятельность единственной операцией. Сотрудники несут личную ответственность за результаты работы и стремятся выпускать качественную продукцию. Здесь главным принципом является постоянное улучшение: рабочие думают не о том, как собрать двигатель, а о том, как сделать его *лучше*.

Сотрудники, работавшие ранее в других компаниях, где не поощрялась самостоятельность мышления и требовалось неукоснительное выполнение правил, отмечают различия корпоративных культур. Механик Дуэйн Уильямс (*Duane Williams*) говорит по этому поводу: «Ни одно предприятие, на котором я работал раньше, не ценило так высоко мои профессиональные навыки. Я не предполагал, что буду с нетерпением ожидать начала каждой рабочей смены».<sup>45</sup>

Опыт *GE/Durham* показывает, что делегирование властных полномочий способно значительно мотивировать сотрудников и приносить большую пользу компании.<sup>46</sup> При этом лидеры могут создавать уникальные организации, обладающие способностью добиваться высочайшего качества производства.<sup>47</sup>

Делегирование властных полномочий является сильным мотивирующим фактором, поскольку позволяет удовлетворять потребности высоких уровней. Как показывают исследования, человек испытывает потребность в подтверждении собственной эффективности через результаты своей деятельности.<sup>48</sup> Большинство людей приходят на работу, чтобы как можно более качественно выполнить порученное им задание, а передача властных полномочий помогает лидеру усилить уже присутствующую мотивацию. Наделение властью заставляет человека показывать лучшее из того, на что он способен, о чем свидетельствует пример эсминца «Benfold», о котором рассказыва-

лось в начале главы. На этом корабле каждый матрос осознает свою значимость, поэтому выполнение заданий не требует жесткого начальственного контроля.

При делегировании властных полномочий лидеры освобождают себя от рутинной работы, что позволяет им сосредоточить основное внимание на общей перспективе развития организации. Кроме того, сотрудники, имеющие относительную свободу действий, способны быстро адаптироваться к изменениям требований рынка.<sup>19</sup> Они лучше, чем лидеры, знают, как улучшить производственный процесс, обслужить потребителей и решить возникшую проблему.

### Элементы делегирования власти

Обычно расширение властных полномочий и круга ответственности сотрудников усиливает их мотивацию и снижает прогулы и текучесть рабочих кадров. Как показывают исследования, делегирование власти, включающее в себя расширение круга ответственности, самостоятельность в определении направления деятельности и принятии решений,<sup>50</sup> более всего способствует получению сотрудниками удовлетворения от своей работы.

Первая ступень передачи властных полномочий связана с эффективным подбором персонала и его обучением. Руководители ищут специалистов, искренне стремящихся принести пользу организации, а затем предоставляют им возможность обучения для приобретения навыков, необходимых для достижения высоких результатов. Так, на заводе *GE/Durham*, о котором мы говорили выше, уделяется пристальное внимание отбору и обучению, потому что предприятию необходимы специалисты, способные хорошо выполнять сложные задания. Однако формирование команд, состоящих из высокопрофессиональных сотрудников, не является стопроцентной гарантией успеха. Здесь необходимо учитывать пять элементов делегирования власти: информацию, знания, самостоятельность, придание смысла работе и вознаграждения.<sup>51</sup> Рассмотрим их подробнее.

1. *Сотрудники получают информацию о деятельности компании.* В организациях, делегирующих властные полномочия персоналу, никакая информация не является секретной. Например, в компании *Merit*, производящей составляющие для машинного оборудования, сотрудники имеют доступ ко всей финансовой и операционной информации.<sup>52</sup>
2. *Сотрудники приобретают знания и навыки, необходимые для достижения корпоративных целей.* Компании проводят специальные обучающие программы, призванные помочь персоналу приобрести дополнительные знания и навыки для успешного выполнения профессиональных обязанностей.<sup>53</sup> Например, *DMC*, производящая корма для домашних животных, организовав предварительное обучение, предоставила сотрудникам право диагностировать производственное оборудование и при необходимости останавливать конвейер. При этом рабочие могут оценить, во сколько обойдется остановка конвейера или серьезный технический сбой. В процессе обучения сотрудники прошли практикум по принятию самостоятельных решений, связанных с остановкой конвейера.<sup>54</sup>
3. *Сотрудники получают право принимать важные самостоятельные решения.* Рабочие наделяются властными полномочиями, что позволяет им непосредственно влиять на производственные процедуры и корпоративную деятельность. При этом часто формируются команды, сами определяющие круг своих обязанностей. Так, команды сотрудников компании *BHP Copper Metals* из Аризоны имеют право самостоятельно выбирать оптимальные методы работы, идентифицировать и решать производственные проблемы и составлять индивидуальный свободный график. Сотрудник может проработать четыре часа, затем отлучиться на некоторое время,<sup>55</sup> а затем вернуться, чтобы проработать еще четыре часа.

#### *Руководство к действию*

*Чтобы стать настоящим лидером, расширяйте властные полномочия подчиненных; это будет способствовать усилению их мотивации. Наделяйте сотрудников властью, используя пять элементов: информацию, знания, самостоятельность, наполнение работы смыслом и вознаграждения.*

4. *Сотрудники понимают значение своей работы и ее влияние на корпоративную деятельность.* Подчиненные, наделенные властью, знают, в чем смысл их работы и какое значение она имеет для акционеров, потребителей и организации в целом.<sup>56</sup> В *AES Corporation*, производящей электроприборы и имеющей филиалы по всему миру, наделение властью означает, что рабочие имеют право ежедневно вносить улучшения в свою деятельность; это идет на пользу потребителям и компании в целом.<sup>57</sup> Когда сотрудники видят связь между своей повседневной деятельностью и общими перспективами организации, их работа наполняется смыслом и они направляют свои усилия на достижение корпоративных целей.<sup>58</sup>
5. *Сотрудники получают вознаграждения, соразмерные с общекорпоративной прибылью.* Как показывают исследования, справедливое распределение вознаграждений играет важную роль в поддержании процесса передачи власти и усилении мотивации.<sup>59</sup> Лидерам необходимо внимательно следить за тем, чтобы система поощрений поддерживала власть, переданную сотрудникам, и работу в командах. Эффективными способами здесь представляются бонусы, соразмерные с общей корпоративной прибылью, и программы предоставления сотрудникам акций компании.<sup>60</sup> В отличие от традиционных поощрений, указанные виды вознаграждений концентрируют внимание человека не столько на индивидуальных, сколько на групповых результатах труда. В *W. L. Gore and Associates* компенсации имеют три формы: это фиксированная зарплата, бонусы, соразмерные с общей корпоративной прибылью, и пакеты акций компании. В небольшой фирме *Chatsworth Products Inc.*, обеспечивающей техническую поддержку компьютерных сетей, также реализуются программы предоставления сотрудникам акций компании. Джо Кэбрал (*Joe Cabral*), занимающий пост главного исполнительного директора *Chatsworth*, говорит по этому поводу: «Наша система поощрений помогает направить усилия людей в единое русло. Каждый сотрудник стремится к тому, чтобы компания достигла максимально высоких результатов».<sup>61</sup> Следует отметить, что вознаграждения нужно рассматривать не как основу мотивации, а как одну из составляющих процесса передачи властных полномочий.

### Способы делегирования властных полномочий

Во многих организациях сотрудники наделяются властью, однако объем властных полномочий значительно варьируется. В одних компаниях сотрудники имеют право высказывать свои идеи, но окончательное решение остается за менеджерами, в других работники могут проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения.<sup>62</sup> В разделе «Самооценка лидера 8.2» помещена анкета. Она поможет вам определить, в какой мере вы обладаете властью, и сравнить полученные результаты с результатами своих коллег.

Современные методы делегирования властных полномочий можно представить в виде континуума, как это показано на рис. 8.6. Этот континуум включает в себя различные ситуации: от полного отсутствия права принимать самостоятельные решения (например, при конвейерной сборке) до участия рабочих в формулировании корпоративной стратегии. В случае предоставления значительных властных полномочий могут создаваться команды, имеющие право принимать на работу сотрудников, определять и контролировать их деятельность и размер зарплаты. Немногие организации достигают высшего уровня в передаче властных полномочий своим сотрудникам. Яркий пример являет собой *Semco*, южно-американская компания, имеющая активы на сумму \$150 миллионов и занимающаяся производством, сервисом и электронным бизнесом. Рикардо Семлер (*Ricardo Semler*), владеющий контрольным пакетом акций *Semco*, убежден, что подчиненные действуют в собственных интересах и в интересах компании, если им предоставляется полная свобода. Все 1300 сотрудников *Semco* имеют право определять, что они будут делать, какие методы использовать и как будет оплачиваться их труд. *Semco*, в полной мере наделяющая своих сотрудников властными полномочиями, уже более двух десятилетий остается весьма успешной и прибыльной компанией.<sup>63</sup>



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 8.2

### Обладаете ли вы властью?

Подумайте о той работе, которую вы выполняете в настоящее время или выполняли в прошлом. Оцените каждое из помещенных ниже утверждений с помощью пятибалльной шкалы: 1 - никогда; 2 - редко; 3 - иногда; 4 — часто; 5 - всегда.

### Обычно мой начальник/менеджер

1. Оказывает мне необходимую поддержку.	1	2	3	4	5
2. Предоставляет мне необходимую информацию.	1	2	3	4	5
3. Объясняет мне стратегию руководства и концепцию будущего развития организации.	1	2	3	4	5
4. Наделяет меня значительной ответственностью.	1	2	3	4	5
5. Доверяет мне.	1	2	3	4	5
6. Позволяет мне самостоятельно определять личные цели.	1	2	3	4	5
7. Поощряет меня самостоятельно контролировать свою работу.	1	2	3	4	5
8. Принимая решения, использует мои идеи и предложения.	1	2	3	4	5
9. Заставляет меня полностью отвечать за мои действия.	1	2	3	4	5
10. Поощряет меня самостоятельно идентифицировать и решать проблемы.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Подсчитайте общую сумму баллов. Если ваш результат составляет 40 и более баллов, вы наделены властью в значительной степени. Если вы набрали 20 и менее баллов, вы наделены властью в незначительной степени. Подумайте о том, насколько вы мотивированы и как ваша мотивация связана с имеющимися властными полномочиями. Какие факторы определяют широту ваших властных полномочий? Связаны ли эти факторы со стилем руководства, который использует ваш начальник, с вашими личными качествами, с корпоративными традициями или типом выполняемой вами работы? Сравните полученные вами результаты с результатами ваших коллег или однокурсников. Еще раз поразмыслите о своей работе, о широте ваших властных полномочий и факторах, определяющих эту широту. Хотели бы вы иметь работу, на которой были бы наделены значительной властью? Почему?

*Источники:* эти вопросы взяты и адаптированы из Bradley L. Kirkman and Benson Rosan "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal* 42, no. 1 (February 1999): 58-74; and Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements, and Validation", *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (October 1995): 1442-1465.

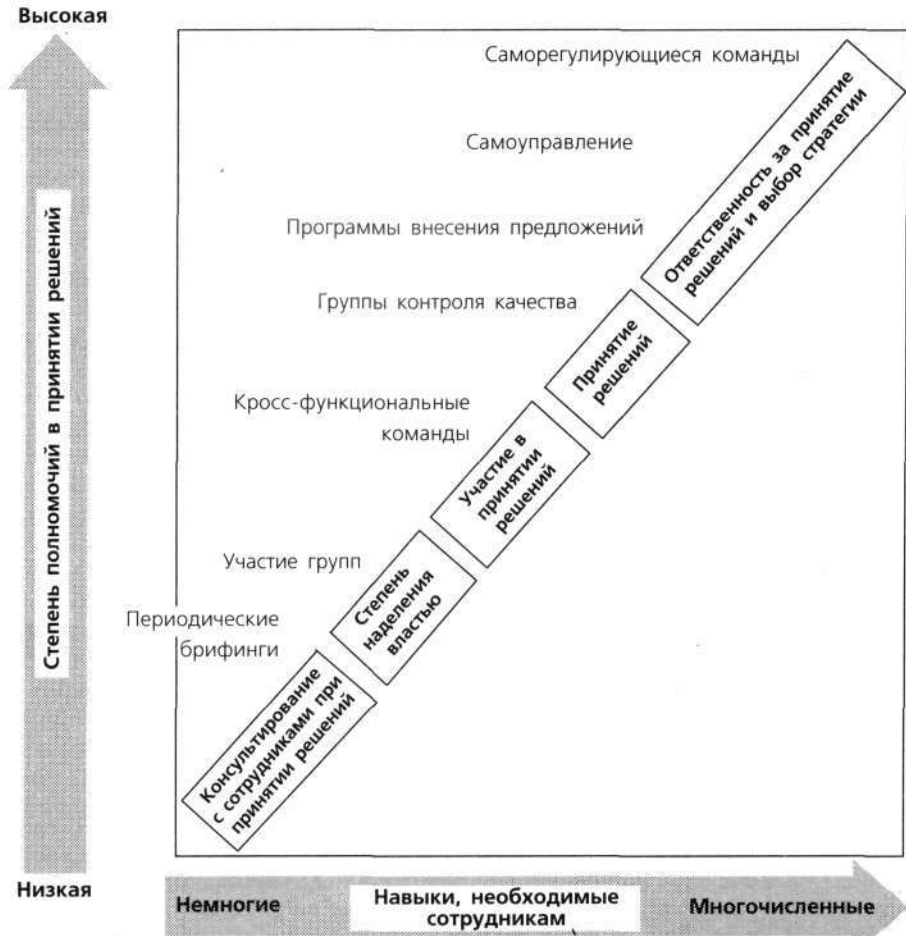
Программы передачи властных полномочий могут быть трудноосуществимыми, поскольку они разрушают корпоративную иерархию и традиционное распределение власти. Изучение 1000 самых успешных компаний, по версии журнала «Fortune», показывает, что большинство из них в незначительной или средней степени наделяют сотрудников властью, формируя группы участия или контроля качества. Это позволяет менеджерам принимать решения без сопротивления подчиненных, поскольку круг ответственности последних расширен.<sup>64</sup>

## ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ

В недавнее время появились новые подходы к мотивации, идущие дальше, чем пресловутый метод «кнута и пряника», однако не достигающие уровня полной передачи властных полномочий сотрудникам.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, используйте общекорпоративные способы мотивации, идущие дальше, чем метод «кнута и пряника», но не достигаяющие уровня полной передачи властных полномочий. Создавайте среду, в которой работа подчиненных оценивается как имеющая значение для организации. Используйте такие методы, как передача предприятия в собственность сотрудникам и наложение работы значимым, а также новые типы программ стимулирования, чтобы мотивировать подчиненных работать в командах и налаживать сотрудничество.



ИСТОЧНИКИ: основано на Robert C. Ford and Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 21-31; Lawrence Holpp, "Applied Empowerment", *Training* (February 1994): 39-44; and David P. McCaffrey, Sue R. Faerman, and David W. Hart, "The Appeal and Difficulties of Participative Systems", *Organization Science* 6, no. 6 (November-December 1995): 603-627.

Рис. 8.6

Континуум делегирования властных полномочий

Один из таких подходов заключается в создании среды, где повышается значение работы сотрудников. К другой группе подходов можно причислить такие способы мотивации, как передача части активов предприятия в собственность сотрудникам и обогащение труда, а также другие новые типы стимулирования.

### Повышение значения работы

Внутренние вознаграждения оказывают значительное влияние на мотивацию персонала. Человек, осознающий, что его деятельность имеет большое значение для организации и общества в целом, получает большое удовлетворение от своей работы, и это является существенным внутренним вознаграждением (такая удовлетворенность характерна для сотрудников социальных служб). Однако вне зависимости от типа организации работа сотрудников обретает значение, если лидеры создают среду, благоприятную для роста и развития персонала. Как показывают исследования, наиболее успешные производства развивающихся стран (таких, как Марокко или Мексика) имеют руководителей, заботливо и уважительно относящихся к подчиненным, создающих атмосферу вза-

имного доверия, сохраняющих ценности местной культуры и наполняющих смыслом работу персонала. Сотрудники таких организаций в значительной степени мотивированы. Они стремятся принести максимальную пользу своему предприятию и обществу в целом.<sup>65</sup>

Результаты научного исследования, проводившегося *Gallup Organization* в течение 25 лет, свидетельствуют: взаимоотношения между сотрудником и его непосредственным начальником являются важнейшим фактором, определяющим, какие чувства человек испытывает к своей работе<sup>66</sup> (более подробно об этом рассказывается в разделе «Книжная полка лидера»). Роль лидера сводится не к контролю окружающих, а к созданию среды, в которой каждый подчиненный имел бы возможности для профессионального роста и развития. Настоящий лидер способен помочь подчиненным в полной мере реализовать свои способности и таланты. Исследователи *Gallup Organization* создали анкету, названную ими Q12. Эта анкета из 12 вопросов позволяет определить, в какой мере лидеру удается создать среду для получения сотрудниками внутренних вознаграждений и удовлетворения потребностей высоких уровней. Q12 помогает выяснить, знают ли сотрудники, чего от них ожидают, имеют ли они возможности для роста и развития, считают ли, что их мнение имеет вес в организации. Полный список вопросов содержится в книге «Сначала отмените все правила» (*First, Break All the Rules*), отрывки из которой приводятся ниже. Когда большинство сотрудников дают положительные ответы на 12 вопросов анкеты, можно говорить о сильной мотивации и высокой производительности персонала компании.

Результаты исследования *Gallup* показывают, что в организациях, где сотрудники имеют высокие рейтинги Q12, наблюдается низкая текучесть кадров, высокая производительность и прибыльность, высокая лояльность персонала и потребителей. Например, из 400 торговых точек *Best Buy* в число 40 лучших по финансовым показателям входят магазины, сотрудники которых имеют высокие рейтинги Q12, а 40 худших составляют магазины с низким рейтингом Q12 у работников.<sup>67</sup>

В число организаций с высокими рейтингами Q12 у сотрудников входит Медицинский центр графства Сент-Люси, штат Флорида, о чем рассказывается ниже.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Медицинский центр графства Сент-Люси

В конце 1990-х годов медицинский центр Сент-Люси, являющийся коммерческой организацией, получал высокие как никогда прежде прибыли. Однако руководители центра знали о серьезных проблемах, которые скрывались за кажущимся благополучием. Текучесть кадров составляла 35% в год. Но еще более тревожным сигналом было недовольство пациентов качеством медицинского сервиса, а персонала - рабочей атмосферой, царившей в медицинском центре. Перспективы организации были нерадужными, и руководители медицинского центра пришли к необходимости мотивировать сотрудников и вселить в них энтузиазм, чтобы переломить ситуацию.

Для определения истинного положения вещей и отношения персонала к своей работе было решено провести исследование и определить рейтинг Q12. Результаты оказались ожидаемыми, но удручающими: компания имела низкий рейтинг (двадцать четвертое место из ста) в мировой базе данных *Gallup*. Однако в ходе исследований были обнаружены и положительные моменты. Сотрудники некоторых отделений были высоко мотивированы и хорошо справлялись со своими обязанностями. Руководители центра попытались распространить опыт этих отделений на всю организацию. Были выявлены лучшие сотрудники; они ставились в пример всем остальным. Кроме того, лидеры оценили собственные характеристики для определения своих сильных и слабых сторон и того, каким образом они могли бы улучшить работу медицинского центра. Вооружившись этими глубокими знаниями, руководители отделений стали строить работу, опираясь на лучших сотрудников. Так выяснилось, что медсестрам мешают излишняя регламентация и жесткий контроль. Тогда им была предоставлена относительная свобода, что позволило повысить качество обслуживания.

Процесс обновления дал свои результаты. Спустя два года текучесть кадров уменьшилась в два раза, а рейтинг организации поднялся с двадцать четвертого места до девяносто девятого. Пациенты перестали предъявлять претензии к качеству сервиса, а сотрудники были удовлетворены своей работой.<sup>68</sup>



## Другие методы мотивации

В недавнее время получили распространение новые методы мотивации. К ним относятся программы содержательного обогащения работы, предоставление части активов компании в собственность сотрудникам, определение общих целей, оплата знаний, оплата по результатам труда. Разнообразные формы компенсаций и стимулирование принятия рисков являются эффективными инструментами мотивации, которые во многих компаниях стали использоваться гораздо чаще, чем традиционно фиксированные зарплаты.

**Передача части активов компании в собственность сотрудникам** осуществляется в два этапа. Сначала работники наделяются властью, что позволяет им ощутить себя

### КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Сначала отмените все правила: в чем отличие лучших в мире менеджеров. **Маркус Букингем и Курт Коффман** (*Marcus Buckingham and Curt Coffman*)

Никакие деньги не помогут значительно мотивировать сотрудников, приобрести их поддержку, повысить производительность и увеличить прибыль. Такой вывод делается в двух исследованиях, проводившихся в течение 25 лет компанией *Gallup Organization*. В процессе этих исследований ученые опросили 80 000 менеджеров и около 1 миллиона сотрудников 400 компаний. Результаты исследований обобщаются в книге Маркуса Букингема и Курта Коффмана «Сначала отмените все правила». Авторы сообщают, что эффективность персонала зависит от того, знают ли сотрудники, чего от них ожидают, имеют ли они необходимое производственное оборудование, предоставляется ли им полезная информация, поручаются ли им задания, выполняемые ими лучше всего, считаются ли с их мнением, проявляет ли к ним кто-либо на работе искреннюю заботу. Таким образом, эффективность персонала во многом зависит от лидера.

#### Великие лидеры создают великие компании

Используя результаты второй серии исследований, Букингем и Коффман описывают способы, с помощью которых лидеры могут создавать благоприятную для профессионального роста и развития персонала среду.

- *Признайте, что ваше влияние в значительной степени ограничено.* Прежде всего лидер должен понять, что он имеет существенно меньше влияния, чем его подчиненные. Все, чего он достигает, он достигает с помощью других людей. «Именно подчиненный решает, что делать, как, когда и с кем. Во благо или во зло подчиненные инициируют те или иные события». Задача лидера заключается в мотивировании сотрудников на достижение корпоративных целей.

- *Раскрывайте таланты подчиненных.* Каждый сотрудник имеет свои потребности, мотивы и таланты. Настоя-

щий лидер стремится определить не слабые, а сильные стороны подчиненного, чтобы использовать их во благо организации. Выявив уникальные таланты и способности сотрудника, лидер дает ему задания, которые тот может выполнить лучше всего. Индивидуальный подход к каждому подчиненному позволяет лидеру сделать правильные назначения. В результате сотрудники получают внутреннее удовлетворение от работы и приносят максимальную пользу организации.

- *Концентрируйте внимание подчиненных на их деятельности.* Организация может достичь желаемых целей, только если сотрудники хорошо справляются со своими обязанностями. Настоящий лидер определяет индивидуальные задания и предоставляет сотрудникам возможность самостоятельно находить оптимальные методы работы. Букингем и Коффман утверждают: наиболее эффективный способ раскрытия индивидуальных талантов заключается в указании сотруднику «пути наименьшего сопротивления», под которым подразумевается оптимальный для данного человека метод работы.

#### Краткие выводы

Четкое определение индивидуальных целей, правильное распределение заданий и создание благоприятной рабочей среды позволяют лидеру «делать из каждого сотрудника настоящего героя». Это положение авторы книги подтверждают убедительными статистическими выкладками. Компании, сотрудники которых в полной мере раскрывают свой потенциал и качественно выполняют задания, имеют более высокие показатели прибыли. Когда сотрудники мотивированы и активно участвуют в корпоративной деятельности, они и их компании процветают.

Источник: *First, Break All the Rules* by Marcus Buckingham and Curt Coffman, is published by Simon & Schuster.

совладельцами бизнеса. Затем персоналу предоставляются акции компании. Это мотивирует сотрудников и заставляет их максимально использовать свои способности.

Например, рабочие коммерческого предприятия *Manco*, занимающегося поставками потребительских товаров в супермаркеты, владеют 30% акций компании.<sup>69</sup> Передача активов предприятия в собственность сотрудникам является эффективным инструментом мотивации, объединяющим людей. Сотрудники *Manco* отмечают каждый успех компании, зная, что он сулит им денежные вознаграждения. Когда лидеры применяют данный инструмент мотивации, это свидетельствует о хорошем знании ими роли каждого подчиненного и способности направить усилия персонала на достижение корпоративных целей. Программы передачи активов компании в собственность сотрудникам часто поддерживаются с помощью *менеджмента открытых бухгалтерских книг*, что позволяет всем сотрудникам видеть результаты финансовой деятельности предприятия и оценивать свой вклад в общее дело.<sup>70</sup>

Другим эффективным инструментом мотивации является **определение общих целей**, помогающее объединить людей и переключить их внимание с личных интересов на корпоративные. Этот метод предполагает надбавку к зарплате за улучшение результатов корпоративной деятельности.<sup>71</sup> Сотрудникам предлагают самостоятельно находить оптимальные способы работы, и в случае улучшения общих результатов им начисляется пропорциональная надбавка к зарплате. Данный метод с успехом используется в компании *Merit*, где с его помощью налажена эффективная работа в командах.<sup>72</sup>

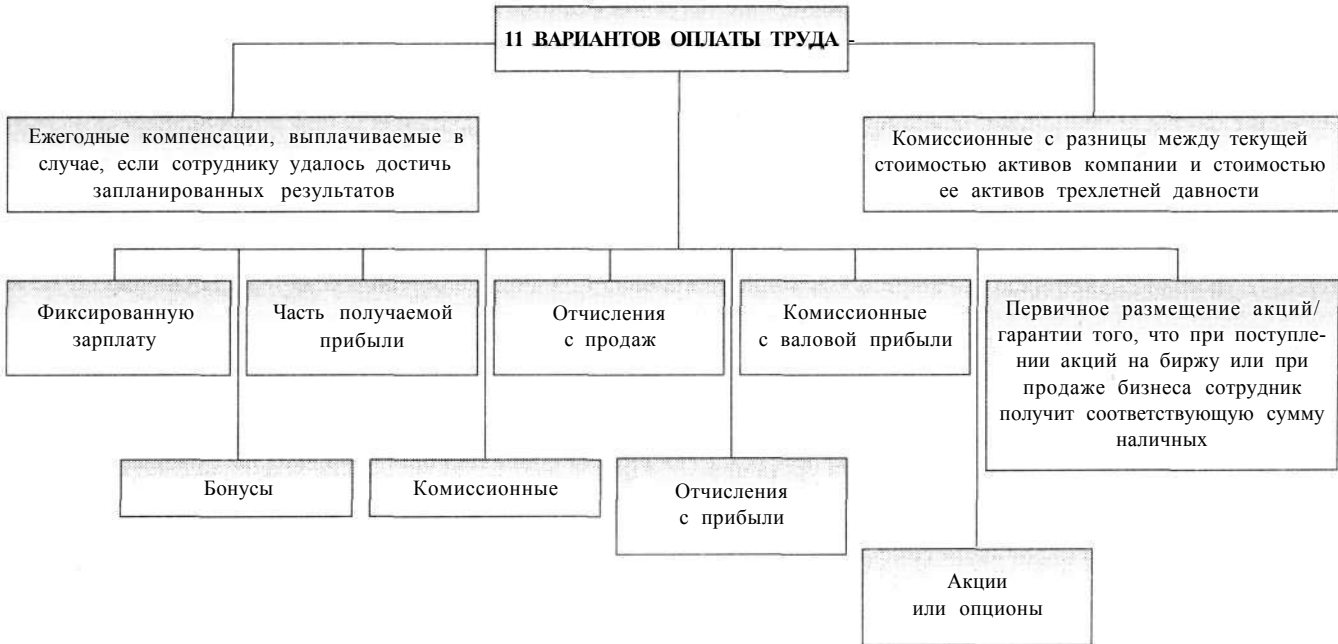
В рамках программ оплаты знаний заработок сотрудника определяется в соответствии с его профессиональными навыками. Если работник приобретает дополнительные навыки, он получает надбавку. Персонал становится в целом более гибким и эф-

*Передача части активов компании в собственность сотрудникам*

*Метод мотивации, позволяющий сотрудникам ощутить себя совладельцами бизнеса и заставляющий их максимально использовать свои способности.*

**Определение общих целей**

*Метод мотивации, помогающий переключить внимание сотрудников с индивидуальных целей на общекорпоративные; предполагает надбавку к зарплате за улучшение результатов корпоративной деятельности.*



Источник: Ricardo Semler, "How We Went Digital Without a Strategy", *Harvard Business Review* (September-October 2000): 51-58.

Рис. 8.7

11 вариантов оплаты труда в компании Semco



**Оплата знаний**

*Программа мотивации, в рамках которой заработок сотрудника определяется в соответствии с его профессиональными навыками.*

**Оплата по результатам труда**

*Программа мотивации, предполагающая, что размер по крайней мере части зарплаты сотрудника зависит непосредственно от результатов его труда.*

**Обогащение труда**

*Использование дополнительных сильных мотиваторов, таких как ответственность, признание, возможности роста, обучения и достижений.*

фактивным, если отдельные сотрудники владеют многочисленными навыками и способны выполнять разнообразные задания. Например, на заводе *BHP Copper Metals* проводятся программы оплаты знаний, стимулирующие работу в командах. Сотрудники могут осуществлять ротацию работы, не ограничивая свою деятельность единственной операцией. Здесь вводятся коэффициенты оплаты, которые учитывают уровень профессионализма сотрудника. На низшем уровне находится рядовой рабочий, а на высшем — ведущий оператор. Предполагается, что ведущий оператор обладает настоящим профессиональным мастерством, а также способен обучать коллег и самостоятельно определять направление своей деятельности.<sup>73</sup>

**Оплата по результатам труда** предполагает, что размер по крайней мере части зарплаты работника зависит непосредственно от результатов его труда (этот метод широко распространен в современных организациях).<sup>74</sup> Определение общих целей — один из видов инструмента мотивации «оплата по результатам труда». Другими примерами использования этого инструмента являются бонусы, премиальные и разделение прибыли между сотрудниками. В южноамериканской компании *Semco*, которую мы упоминали выше, сотрудникам предлагается на выбор 11 вариантов оплаты (смотрите рис. 8.7): они могут варьироваться в различных сочетаниях. Гибкая система поощрений мотивирует работников и поощряет инновации и принятие рисков, что соответствует интересам персонала и компании.

**Обогащение труда** предполагает использование дополнительных сильных мотиваторов, таких как ответственность, признание, возможности роста, обучения и достижений. В условиях обогащения труда сотрудник получает контроль над необходимыми ресурсами, принимает самостоятельные решения, касающиеся выполнения задания, совершенствует профессиональные навыки. Один из способов обогащения труда заключается в расширении круга обязанностей сотрудника и поручении ему нескольких заданий.

Руководители корпорации *Ralcorp* из Спаркса, штат Невада, производящей хлопья к завтраку, доверяют сотрудникам выполнять несколько операций по упаковке продукции. Кроме того, опытные рабочие конвейера проводят беседы с новичками и обучают их. Они несут ответственность за свою часть производственного процесса, ежедневно принимают самостоятельные решения, влияющие на их работу, следят за качеством и регулярно вносят предложения об улучшении производства. Все это позволяет усилить мотивацию сотрудников и удовлетворить их потребности, что в конечном итоге способствует повышению производительности и сокращению расходов в долгосрочной перспективе.<sup>75</sup>

**РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ**

В этой главе представлены концепты мотивации персонала. Мотивация людей направлена на удовлетворение индивидуальных потребностей. Современные методы руководства направлены на то, чтобы персонал мог удовлетворить потребности высоких уровней. Роль лидера сводится к созданию условий для удовлетворения потребностей и подчиненных, и организации.

Теории мотивации рассматривают, каким образом потребности человека влияют на его поведение. Иерархия потребностей Маслоу доказывает, что сначала люди удовлетворяют потребности нижних уровней, а затем — высших. Двухфакторная теория Герцберга утверждает, что для удовлетворения потребностей сотрудников необходи-

мо устранить негативные факторы и задействовать мотивирующие. Согласно теории Мак-Клелланда, мотивация человека зависит от того, какие потребности он стремится удовлетворить. Другую группу составляют теории подкрепления, ожиданий и справедливости, рассматривающие в основном внешние вознаграждения и наказания (эти подходы называются также методами «кнута и пряника»). В рамках теории подкрепления утверждается, что поведение человека можно модифицировать с помощью вознаграждений и наказаний. Согласно главному положению теории ожиданий, мотивация людей зависит от того, ожидают ли они, что их поведение позволит получить желаемые вознаграждения. Теория справедливости

доказывает, что на мотивацию индивидуума влияют не только вознаграждения, но и их справедливое распределение. Люди стремятся к социальной справедливости в отношении распределения вознаграждений.

Хотя методы «кнута и пряника» широко используются во многих организациях, они подвергаются критике. Противники этих методов указывают, что те снижают ценность внутренних вознаграждений, имеют непредсказуемые последствия, слишком просты для усложненной корпоративной деятельности и подменяют сотрудничество нездоровой конкуренцией.

Альтернативным методом является наделение сотрудников властью, что позволяет им иметь представление о направлении корпоративной деятельности и самостоятельно выбирать соответствующие методы работы. Лидеры предоставляют подчиненным информацию, необходимые ресурсы и право принимать самостоятельные

решения. Передача властных полномочий подчиненным позволяет им удовлетворять потребности высоких уровней, наполнять свою работу смыслом и приносить максимальную пользу организации. Компании, в которых сотрудники удовлетворены своей работой, имеют более высокие показатели производительности и прибыли. При передаче властных полномочий лидеры должны создавать среду, благоприятную для усиления мотивации подчиненных и раскрытия их потенциала. Одним из инструментов для определения того, в какой мере персонал компании доволен своей работой, является метрическая система Q12. Она содержит 12 вопросов, касающихся повседневной деятельности сотрудника. К другим современным программам мотивации относятся передача части активов компании в собственность сотрудникам, определение общих целей, оплата знаний, оплата выполнения заданий и насыщение работы смыслом.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Опишите типы потребностей, которые имеет персонал организаций. Каким образом ценности и установки человека, описанные в главе 4, влияют на его потребности?
2. Как связаны между собой потребности, вознаграждения и мотивация?
3. Какую роль играет лидер в мотивации подчиненных?
4. В чем суть методов «кнута и пряника»? Нужно ли ограничивать применение этого метода в организациях? Обоснуйте свой ответ.
5. Какие положения теории подкрепления и теории ожидания позволяют отнести эти концепции к методам «кнута и пряника»? Почему они часто оказывают положительный эффект на корпоративную деятельность?
6. Почему лидерам необходимо учитывать в своей работе положения теории равенства? Создают ли современные программы компенсаций (определение общих целей, оплата выполнения заданий и др.) неравенство между сотрудниками? Обсудите.
7. В чем заключаются преимущества организаций, наделяющих сотрудников властью? Почему некоторые люди не хотят принимать на себя власть?
8. Согласны ли вы с тем, что гигиенические факторы из теории Герцберга не могут усиливать мотивацию сотрудников и способствовать получению сотрудниками удовлетворения от своей работы?
9. Должен ли лидер помогать подчиненным повышать значение своей работы? Каким образом эту задачу может выполнить директор ресторана быстрого питания? Каким образом обслуживающий персонал, занимающийся уборкой комнат отдыха в аэропорту, может повысить значение своей работы?
10. Представьте, что вы являетесь руководителем компании *Blackmer/Dover*, о которой мы рассказывали в этой главе. Какие методы мотивации вы бы использовали, чтобы укрепить сотрудничество и улучшить работу в командах?

### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Обязанности, потребности, симпатии, предпочтения

Укажите учебное или рабочее задание, которое вы обязаны, хотя и не хотите, выполнять

---



---



---

Укажите учебное или рабочее задание, которое вы выполняете, чтобы удовлетворить определенные потребности (например, для приобретения профессиональных знаний или получения вознаграждения)

---



---

Укажите учебное или рабочее задание, которое вам нравится выполнять, потому что оно вам интересно

---



---

Укажите учебное или рабочее задание, которое вы любите выполнять, потому что эта работа у вас хорошо получается и приносит вам удовлетворение

---



---

Что эти задания означают для вас? Насколько вы мотивированы выполнять их? Какие интеллектуальные усилия вам нужно прилагать для выполнения этих заданий?

---



---

Укажите процентное соотношение ваших обязательных, необходимых, приятных и любимых повседневных заданий в течение недели (общая сумма должна составлять 100%)

Обязательные задания	_____	%
Необходимые задания	_____	%
Приятные задания	_____	%
Любимые задания	_____	%

Если ваши обязанности и потребности «перевешивают» то, что вам нравится, и то, что вы любите, что это значит? Может быть, вы специально заставляете себя выполнять неприятные задания? Почему бы вам не включить в свою жизнь больше приятных и любимых дел? Можете ли вы отказаться от некоторых неприятных заданий, сконцентрировав внимание на новых аспектах работы и жизни? Подумайте над этим и обсудите полученные вами результаты со своими коллегами или однокурсниками.

Задания, которые вы *любите*, наполняют вас творческой энергией. Люди, занимающиеся любимым делом, несут в себе харизму и способны вести за собой окружающих. Задания, которые вам *нравится* выполнять, как правило, соответствуют вашим талантам и способностям. Задания, которые вы выполняете, чтобы удовлетворить определенные потребности, позволяют вам получить желаемые результаты. Однако эти задания не вызывают у вас столь же положительных эмоций, как задания двух предыдущих групп. Задания, которые вы *обязаны* делать, не приносят вам радости и не удовлетворяют ваших потребностей. Чтобы выполнять их, вам приходится принуждать себя. Вам вряд ли удастся стать лидером, если в вашей жизни преобладают задания этой группы.

Какое место в вашей жизни занимают задания каждого из четырех типов? Насколько они удовлетворяют вас? Почему вы не можете выполнять больше заданий, которые вам нравятся? Каким образом вы могли бы увеличить количество приятных заданий для подчиненных, если вы занимаете пост руководителя? Постарайтесь быть точными в своих ответах.

**На занятиях.** Преподаватель может разбить студентов на небольшие группы и предложить им обсудить полученные результаты и интерпретировать их с точки зрения теорий мотивации, о которых рассказывалось в этой главе. Обязаны ли лидеры давать подчиненным задания, которые им нравятся, или же в корпоративных интересах они должны выполнять неприятные задания?

Преподаватель может указать на доске средний процент для каждой категории заданий, чтобы студенты могли сравнить с ним собственные результаты. Можно предложить студентам определить, в какой мере выполняемые ими задания удовлетворяют их, и указать, каким образом полученные результаты связаны с их возрастом.

### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА:

#### ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

#### **Cub Scout Pack 81**

За последнее время многое изменилось в отделении бойскаутов\* *Cub Scout Pack 81*. Еще шесть лет назад оно было на грани расформирования. Ряды бойскаутов таяли, а привлечь новых мальчиков в организацию было очень трудно. Руководитель отделения пытался найти кого-нибудь из «несмышленных» родителей скаутов, чтобы передать ему штурвал тонущего корабля. Местная добровольная пожарная дружина, оказывавшая спонсорскую помощь отделению, была готова отказаться от своего шефства.

Но все это было 6 лет назад. В настоящее время *Cub Scout Pack 81* является крупнейшим отделением бойскаутов в штате Огайо. Оно сумело сформировать многочисленные отряды, и даже президент США в одном из своих выступлений отметил эффективность программы *Cub Scout Pack 81*, направленной на борьбу с наркотиками. *Cub Scout Pack 81* регулярно выигрывает призы, соревнуясь с другими отделениями штата. Представители добровольной пожарной дружины, видя такие разительные перемены, не только не отказались от спонсорской помощи, но еще и увеличили ее. Сейчас отделение, возглавляемое новым руководителем, насчитывает 60 отрядов всех возрастных уровней.

«Родители хотят, чтобы их дети участвовали в успешных программах, — говорит руководитель отделения Майк Мерфи (*Mike Murphy*). — Я не смог бы справиться со всеми делами самостоятельно. Нам нужна помощь мальчиков и их родителей. Мы хотим, чтобы наши программы были эффективными, а это значит, что каждый бойскаут должен внести свой весомый вклад в общий успех. В одиночку я бы ничего не сделал. Но если направить энергию мальчиков в нужное русло, *Cub Scout Pack 81* сумеет решить любую задачу!».

Однако успех пришел не сразу. «Пять лет назад мы заняли четвертое место среди отделений бойскаутов, — рассказывает Майк Мерфи. — Это было большой неожиданностью, потому что в то время о нас мало кто знал. Сейчас мы очень расстраи-

\* «Бойскауты Америки» (*Boy Scouts of America*) — добровольная военизированная организация для мальчиков и юношей от 7 до 20 лет, насчитывающая в своих рядах несколько миллионов человек и ставящая перед собой задачу «прививать каждому бойскауту качества гражданина и лидера». Отделения для мальчиков младшего возраста называются *Cub Scout Pack*. Согласно кодексу организации, «бойскаут должен быть надежным, верным, готовым прийти на помощь, дружелюбным, смелым, опрятным и почтительным». В присяге, которую принимают мальчики, вступая в организацию, говорится о том, что «каждый скаут должен выполнять свой долг перед Богом и государством и постоянно помогать другим людям». — *Прим. пер.*

емя, если нам не удастся завоевать какой-то приз. Дети стремятся выигрывать, и родители ждут от них побед».

Четвертое место оказалось не самым высоким достижением отделения, и в следующем году оно сумело завоевать несколько первых призов. Успех ведет к успеху, и команда 81-го знает это.

«В прошлом году мы вместе с другими отделениями бойскаутов проводили ежегодную презентацию в начальной школе. У наших соперников были интересные программы. После презентации мальчики вместе с родителями подходили к столу каждого отделения, чтобы записаться в бойскауты. У нашего стола выстроилась длинная очередь, а к столам других отделений почти никто не подходил».

Источник: "Case IV: Cub Scout Pack 81", in *2001-02 Annual Edition: Management*, Fred H. Maidment, ed. (Guilford, CT: McGraw-Hill/Dushkin, 2001), 130.

## Вопросы

1. Каковы основные убеждения Майка Мерфи касательно мотивации?
2. Почему ему удалось привести возглавляемое им отделение бойскаутов к успеху?
3. Как бы вы стали мотивировать людей в таких добровольческих организациях, как *Cub Scouts*?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. D. Michael Abrashoff, "Retention Through Redemption", *Harvard Business Review* (February 2001): 136-141; and Polly LaBarre, "The Most Important Thing a Captain Can Do Is to See the Ship from the Eyes of the Crew", *Fast Company* (April 1999): 114-126.
2. Michael West and Malcolm Patterson, "Profitable Personnel", *People Management* (January 8, 1998): 28-31; Richard M. Steers and Lyman W. Porter, eds. *Motivation and Work Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983); Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 7th ed. (St. Paul, MN: West Publishing Co., 1995), 170; and Jerry L. Gray and Frederick A. Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, 4th ed. (New York: Macmillan, 1988), 104-105.
3. Linda Grant, "Happy Workers, High Returns", *Fortune* (January 12, 1998): 81; Elizabeth J. Hawk and Garrett J. Sheridan, "The Right Staff", *Management Review* (June 1999): 43-48; and West and Patterson, "Profitable Personnel".
4. Anne Fisher, "Why Passion Pays", *FSB* (September 2002): 58; and Curt Coffman and Gabriel Gonzalez-Molina, *Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential* (New York: Warner Books, 2002).
5. Richard M. Steers, Lyman W. Porter, and Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), 496-498.
6. Steven Bergals, "When Money Talks, People Walk", *Inc.* (May 1996): 25-26.
7. Robert Levering and Milton Moskowitz, "100 Best Companies to Work For", *Fortune* (January 20, 2003): 127-152.
8. Rosabeth Moss Kanter, "How to Fire Up Employees Without Cash or Prizes", *Business 2.0* (June 2002): 134-152.
9. Levering and Moskowitz, "100 Best Companies to Work For".
10. Abraham F. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50 (1943): 370-396.
11. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* (January-February 1968): 53-62.
12. Ellyn Spragins, "Is This the Best Company to Work for Anywhere", *FSB* (November 2002): 66-70.
13. David C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1985).
14. David C. McClelland, "The Two Faces of Power", в: *Organizational Psychology*, D. A. Colb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre, eds. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1971): 73-86.
15. Alfie Kohn, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Howard Business Review* (September-October 1993): 54-63; A. J. Vogl, "Carrots, Sticks, and Self-Deception" (интервью с Alfie Kohn), *Across the*

- Board* (January 1994): 39-44; and Alfie Kohn, "Challenging Behaviorist Dogma: Myths about Money and Motivation", *Compensations and Benefits Review* (March-April 1998), 27, 33-37.
16. H. Richlin, *Modern Behaviorism* (San Francisco: Freeman, 1970); B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Macmillan, 1953); Alexander D. Stajkovic and Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance 1975-1995", *Academy of Management Journal* (October 1997): 1122-1149; F. Luthans and R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott Foresman, 1985).
17. Luthans and Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*; L. M. Saari and G. P. Latham, "Employee Reaction to Continuous and Variable Ratio Reinforcement Schedules Involving a Monetary Incentive", *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): 506-508; and R. D. Pritchard, J. Hollenback, and P. J. DeLeo, "The Effects of Continuous and Partial Schedules of Reinforcement on Effort, Performance, and Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance* 25 (1980): 336-353.
18. Trevor Merriden, "Measured for Success", *Management Review* (April 1999): 27-32.
19. Alexander D. Stajkovic, and Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on the Task Performance, 1975-95", *Academy of Management Journal* (October 1997): 1122-1149; and Fred Luthans and Alexander D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executives* 13, no. 2 (1999): 49-57.
20. Keith H. Hammonds, "Handle with Care", *Fast Company* (August 2002): 103-107.
21. Kevin Kelly, "Firing Up the Team", *BusinessWeek Frontier* (May 24, 1999): 32.
22. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1969); B. S. Gorgopoulos, G. M. Mahoney, and N. Jones, "A Path-Goal Approach to Productivity", *Journal of Applied Psychology* 41 (1957): 345-353; and E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View* (New York: McGraw-Hill, 1981).
23. Richard M. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1986).
24. Mike Hofman, "Everyone's a Cost Cutter", *Inc.* O'ly 1998): 117; and Abby Livingston, "Gain Sharing Encourages Productivity", *Nation's Business* (January 1998): 21-22.
25. J. Stacy Adams, "Injustice in Social Exchange", in *Advances in Experimental Social Psychology*, 2nd ed., L. Berkowitz, ed. (New York: Academic Press, 1965); and J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* (November 1963): 422-436.
26. John Peterman, "The Rise and Fall of the J. Peterman Company", *Harvard Business Review* (September-October 1999): 59-66.
27. Vogl, "Carrots, Sticks, and Self-Deception".
28. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995).
29. Nina Gupta and Jason D. Shaw, "Let the Evidence Speak: Financial Incentives Are Effective!", *Compensation and Benefits Review* (March/April 1998): 26, 28-32.
30. Vogl, "Carrots, Sticks, and Self-Deception", 40; and Alfie Kohn, "Incentives Can Be Bad for Business", *Inc.* (January 1998): 93-94.
31. Kohn, "Challenging Behaviorist Dogma".
32. Jerry L. Gray and Frederick A. Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, 4th ed. (New York, NY: Merrill, 1988).
33. Richard M. Steers, Lyman W. Porter, and Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), 512.
34. Steers, Porter, and Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 517; Vogl, "Carrots, Sticks, and Self-Deception", 40.
35. Steers, Porter, and Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 154-157; Anne Fisher, "The 100 Best Companies to Work in America", *Fortune* (January 12, 1998): 69-70.
36. William D. Hitt, *The Leader-Manager: Guidelines for Action* (Columbus, OH: Battelle Press, 1988), 153.
37. Steers, Porter, and Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 520-525.
38. Vogl, "Carrots, Sticks, and Self-Deception", 43.
39. Greg Hitt and Jacob M. Schlesinger, "Perk Police: Stock Options Come Under Fire in Wake of Enron's Collapse", *The Wall Street Journal* (March 26, 2002): A1, A8.
40. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 153.
41. Timothy Aeppl, "Tricks of the Trade: On Factory Floors, Top Workers Hide Secrets of Success", *The Wall Street Journal* Ouly 1, 2002): A1, A10.
42. Kouzes and Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 282.
43. Edwin P. Hollander and Lynn R. Offerman, "Power and Leadership in Organizations", *American Psychology* 45 (February 1990): 179-189.

44. Robert C. Ford and Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9 (1995): 21-31.
45. Charles Fishman, "Engines of Democracy", *Fast Company* (October 1999): 174-202.
46. David P. McCaffrey, Sue R. Faerman, and David W. Hart, "The Appeal and Difficulties of Participative Systems", *Organization Science* 6, no. 6 (November-December 1995): 603-627.
47. David E. Bowen and Edward E. Lawler III, "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review* (Summer 1995): 73-84.
48. Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review* 13 (1988): 471-482.
49. McCaffrey, Faerman and Hart, "The Appeal and Difficulties of Participative Systems".
50. "Great Expectations?" *Fast Company* (November 1999): 212-224.
51. Bowen and Lawler, "Empowering Service Employees".
52. Hawk and Sheridan, "The Right Staff".
53. Gretchen Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal* 39, no. 2 (April 1996): 483-504.
54. Russ Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive* 14, no. 3 (2000): 67-80.
55. Glenn L. Dalton, "The Collective Stretch", *Management Review* (December 1998): 54-59.
56. Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics* (Winter 2000): 48-66; and Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38, no. 5 (October 1995): 1442.
57. Kirkman and Rosen, "Powering Up Teams".
58. Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment".
59. Roy C. Herrenkohl, G. Thomas Judson, and Judith A. Heffner, "Defining and Measuring Employee Empowerment", *The Journal of Applied Behavioral Science* 35, no. 3 (September 1999): 373-389.
60. Frank Shipper and Charles C. Manz, "Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics* (Winter 1992), 48-61.
61. Steve Kaufman, "ESOPs' Appeal on the Increase", *Nation's Business* (June 1997): 43-44.
62. Ford and Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree".
63. Ricardo Semler, "How We Went Digital Without a Strategy", *Harvard Business Review* (September-October 2000), 51-58.
64. McCaffrey, Faerman and Hart, "The Appeal and Difficulties of Participative Systems".
65. Philippe d'Iribarne, "Motivating Workers in Emerging Countries: Universal Tools and Local Adaptations", *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002): 243-256.
66. Дискуссия основана на: Tony Schwartz, "The Greatest Sources of Satisfaction in the Workplace are Internal and Emotional", *Fast Company* (November 2000): 398-402; and Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Mangers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).
67. Polly LaBarre, "Marcus Buckingham Thinks Your Boss Has an Attitude Problem", *Fast Company* (August 2001), 88-98.
68. Brad Black, "The Road to Recovery", *Gallup Management Journal* (Winter 2000), 10-12.
69. Raj Aggarwal and Betty J. Simkins, "Open Book Management — Optimizing Human Capital", *Business Horizons* (September-October 2001): 5-13.
70. Ibid.
71. Michael J. Gaudio, "How a Successful Gainsharing Program Arose from an Old One's Ashes at Bell Atlantic (Now Verizon) Directory Graphics", *Journal of Organizational Excellence* (Winter 2000): 11-18.
72. Hawk and Sheridan, "The Right Staff".
73. Dalton, "The Collective Stretch".
74. Christopher Caggiano, "The Right Way to Pay", *Inc.* (November 2002): 84-92.
75. Dalton, "The Collective Stretch".

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- налаживать эффективную коммуникацию;
- внимательно слушать собеседника и узнать, почему этот навык важен для лидера;
- получить представление о различиях между диалогом и дискуссией;
- выбрать коммуникационный канал для передачи руководящих сообщений;
- использовать коммуникацию, чтобы влиять на окружающих и убеждать их;
- налаживать коммуникацию в стрессовых и кризисных ситуациях.

15 декабря 1955 года Мартин Лютер Кинг стал президентом *Montgomery Improvement Association* (Ассоциации по улучшениям города Монтгомери). Вечером этого же дня его пригласили принять участие в многотысячном митинге горожан, собравшихся по поводу забастовки водителей автобусов, которая началась накануне. В своей импровизированной речи Кинг сказал: «Мы устали от расовой дискриминации, как могут устать люди, которых постоянно лишают тепла летнего солнца и заставляют жить в условиях ноябрьской стужи». Он напомнил собравшимся о смелости и непреклонности Розы Парке (*Rosa Parks*), которая была арестована и заключена в тюрьму, потому что отказалась уступить свое место в автобусе человеку с белым цветом кожи. По словам Кинга, действия Парке были направлены на изобличение несправедливости существующих законов. «Эта женщина убеждена, что все американцы должны иметь равные права, и мы, бастующие, присоединяемся к протесту Розы Паркер», — заключил оратор. Забастовка имела мирный характер и обязывала ее участников проявлять терпение. В ней выразилось стремление людей к равноправию, о значимости которого Кинг часто говорил в своих воскресных проповедях.

Собравшиеся выразили согласие с Мартином Лютером Кингом. Он вдохновил 50 000 жителей города Монтгомери, штат Алабама, поддержать забастовку в знак протеста против расовой дискриминации. Горожане присоединились к бастующим водителям автобусов, несмотря на то что им ежедневно было нужно добираться из дома на работу и обратно.



Последующими действиями Кинг подтвердил искренность своих слов. Его одним из первых арестовали за участие в забастовке. Но Кинг не изменил своим убеждениям, хотя его дом был разгромлен, а ему самому и его семье постоянно угрожали физической расправой. Горожане, увидевшие непреклонность своего лидера, продолжили забастовку.

Спустя год Верховный суд США вынес вердикт, согласно которому законы, подерживавшие расовую дискриминацию, признавались антиконституционными. Забастовка завершилась победой протестующих, и Кинг сказал, что решение суда — это «значительный шаг вперед на пути к процветанию всего американского народа».<sup>1</sup>

Почему Мартин Лютер Кинг во время этих драматических событий сумел оказать такое сильное влияние на десятки тысяч людей? Каким образом ему удалось сохранить их поддержку в течение длительного периода, несмотря на трудности, возникшие в его личной жизни? Влияние Кинга во многом происходит из его речи перед бастующими. Первые же слова оратора задали направление социальному движению. Он сумел выразить общие чувства людей, уставших от несправедливости. Используемая им метафора тепла летнего солнца и ноябрьской стужи сделала «осязаемыми» проявления расизма и нашла отклик в сердцах всех слушателей. Кинг, стоя перед толпой, сумел сплотить людей, направив их внимание на важнейшие аспекты текущей ситуации: действия Розы Парке и солидарность с бастующими. Он определил значение забастовки, сказав, что она поддерживает борьбу этой смелой женщины против расовой дискриминации. Слова Кинга вдохновили жителей города Монтгомери быть столь же непреклонными, как и Роза Парке.

Кинг сумел стать лидером социального движения, потому что оправдал ожидания людей, вдохновил их, выразил их чаяния и определил направление их деятельности. Мужественно и непреклонно перенося арест и угрозы в свой адрес и адрес своей семьи, он доказал искренность и правдивость своих слов. Все поведение Кинга выражало его концепцию социального равенства. Этим он сплотил своих последователей и вдохновил их бороться за лучшее будущее и добиваться желательных изменений.

В предыдущей главе мы говорили о том, каким образом лидеры могут мотивировать подчиненных отдавать все силы на достижение корпоративных целей. Пример Мартина Лютера Кинга свидетельствует, что мотивация последователей во многом зависит от способности лидера наладить эффективную коммуникацию. Все мы обладаем позитивным и негативным опытом общения в личной и профессиональной жизни. Каждый из нас может вспомнить начальника или наставника, который был не в состоянии объяснить суть задания. В то же время читателю наверняка посчастливилось иметь дело и с учителем или тренером, который мог нарисовать живую картину с помощью слов, разъяснить способ действий, указать цели и вселить вдохновение в подопечных.

Человек, не способный наладить общение с окружающими, не может стать настоящим лидером. Эффективность руководства и его стили (особенно харизматичный и трансформационный) во многом определяются успешной коммуникацией. Лидерство предполагает оказание влияния на окружающих. Это влияние позволяет создать атмосферу взаимного доверия, сплотить сотрудников и вдохновить их на воплощение перспективной концепции, внедрение прогрессивных изменений и стремление к достижению корпоративных целей.

Успешный лидер обладает простым на первый взгляд навыком — умением слушать собеседника. Хотя стремительный темп современной жизни порой не оставляет времени на внимательное и вдумчивое общение.<sup>2</sup> Согласно исследованиям, топ-менеджеры считают налаживание конструктивной коммуникации своей первейшей обязанностью и важнейшим профессиональным навыком. Однако результаты других научных исследований свидетельствуют: меньше половины топ-менеджеров работают над тем, чтобы их сообщения были понятны сотрудникам, потребителям и партнерам; и еще меньшее число лидеров пытается установить постоянную обратную связь. Кроме того, часто обнаруживается, что инвесторы имеют более ясные представления о перспективной концепции и миссии компании, чем ее сотрудники.<sup>3</sup>

В этой главе мы опишем инструменты и навыки налаживания конструктивной коммуникации, которых столь недостает современным организациям и, если брать шире, многим социальным группам. Мы также поговорим о том, как лидеры могут применять навыки коммуникации, чтобы вдохновлять подчиненных на внедрение улучшений и самоотверженный труд.

## СПОСОБЫ КОММУНИКАЦИИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ЛИДЕРАМИ

Лидерам необходимо налаживать коммуникацию таким образом, чтобы оказывать влияние на подчиненных и направлять их энергию на достижение корпоративных целей. **Коммуникация** — это процесс обмена информацией между отправителем и получателем, например между лидером и подчиненным, преподавателем и студентом, тренером и игроком футбольной команды и т. д. Ключевые элементы коммуникативного процесса показаны на рис. 9.1. Лидер инициирует коммуникацию, *кодируя* мысль или идею, т. е. выбирая определенные символы (такие как слова), с помощью которых составляется и передается сообщение. Сообщение — это осязаемая формулировка мысли или идеи, посланная получателю по коммуникационному *каналу*. Каналом может быть формальный отчет, телефонный звонок, электронное письмо или личная беседа. Получатель *декодирует* символы, чтобы понять смысл сообщения. Кодирование и декодирование может иногда вызывать коммуникативные ошибки и обусловленные различиями между людьми в их знаниях, психологических установках и культурных ценностях, а также социальном окружении. Эти различия, действуя в качестве фильтров, вызывают «шум», который служит помехой при осмыслении символов. Начальники и подчиненные, мужья и жены, родители и дети, друзья и незнакомцы совершают коммуникативные ошибки, потому что участники коммуникации могут неправильно интерпретировать получаемые сообщения. *Обратная связь* — это составляющая коммуникативного процесса, помогающая отправителю убедиться, что получатель правильно понял сообщение. Обратная связь возникает в тех случаях, когда получатель отвечает отправителю, отправляя ему свое сообщение. Без обратной связи коммуникативный цикл является неполным. Эффективная коммуникация предполагает не только обмен информацией, но и взаимопонимание.<sup>4</sup> К составляющим коммуникативного процесса, который налаживают ме-

### Коммуникация

*Процесс обмена информацией между отправителем и получателем.*

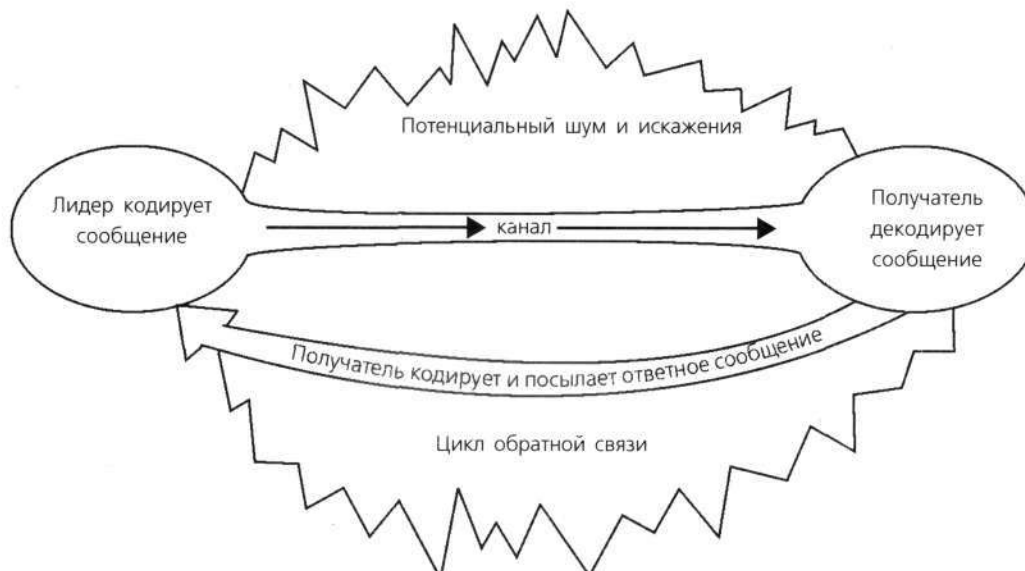


Рис. 9.1

Базовая модель коммуникативного процесса

недженеры и лидеры, относятся отправление, получение и интерпретация информации, а также обратная связь.

### Коммуникация менеджера

Менеджеры выполняют функцию «информационного процессора». Они тратят более 80% рабочего времени на общение с сотрудниками.<sup>5</sup> Иными словами, 48 минут из каждого часа уходит на встречи, телефонные разговоры, общение по Интернету и «живые» беседы. Менеджеры изучают окружающую среду, чтобы узнать об интересующих их событиях, собрать необходимые данные, сделать обобщение и передать полезную информацию другим людям. Затем они получают сообщения подчиненных, что позволяет установить обратную связь и увидеть, присутствует ли в коммуникационном канале «шум», мешающий правильному пониманию.

Менеджеры налаживают коммуникацию, чтобы направлять и контролировать корпоративную деятельность. Здесь эффективность коммуникации зависит от точности формулировок и устранения «шума». Основное содержание сообщений составляют факты, статистика и решения. Дальновидные менеджеры стараются занять центральное место в информационной сети, чтобы контролировать выполнение заданий. Лидеры осуществляют коммуникации по другим принципам.

### Коммуникация лидера

Хотя лидеры также отправляют и получают сообщения и устанавливают обратную связь, их коммуникация отличается от той, что ведут менеджеры. Содержанием сообщений лидеров часто становится концепция будущего развития (см. главу 1), а не просто факты или фрагменты информации. Если менеджеры действуют как «информационные процессоры», то лидеров можно рассматривать как «мастеров коммуникаций».<sup>6</sup>

**Мастер коммуникаций** — это человек, убежденный, что коммуникация имеет большое значение для создания атмосферы доверия и воплощения в жизнь концепции будущего развития. Лидеры налаживают коммуникацию таким образом, чтобы сплотить людей и вдохновить их на достижение общих целей. Мастер коммуникаций помогает сотрудникам направить энергию на достижение высоких целей.<sup>7</sup> В разделе «Практические навыки лидера» показывается, сколь важен данный аспект коммуникации. Людям необходима концепция, которая вдохновила бы их стремиться к лучшему будущему. Обучение, рассмотрение проблем, принятие решений и выбор стра-

#### **Мастер коммуникаций**

*Человек, убежденный, что коммуникация имеет серьезное значение для создания атмосферы доверия и воплощения в жизнь концепции будущего развития.*

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



### Откройте окно, чтобы взглянуть на яркий окружающий мир.

Однажды в больницу небольшого городка поступил слепой пациент. Он был серьезно болен и пребывал в депрессивном состоянии. Утром он спросил своего соседа по палате: «Что происходит на улице?» Сосед подробно описал, как ярко светит солнце, как дует легкий ветерок, как люди прохаживаются по дорожкам парка. На следующий день слепой опять обратился к соседу: «Пожалуйста, расскажите мне, что происходит на улице». Тот описал деревья парка, людей, кормящих уток в пруду. В последующие дни слепой обращался к соседу с той же просьбой, и сосед подробно описывал происходящее за окном. Слепому нравилось слушать эти истории, и его самочувствие начало улучшаться. Однако вскоре добро-

желательного соседа выписали из больницы, и на его место поступил мрачного вида бизнесмен. Несмотря на плохое самочувствие, он хотел как можно быстрее выписаться из больницы и снова взяться за дела. Когда слепой попросил нового соседа описать происходящее за окном, тот неохотно ответил: «Знаете ли, я не могу выполнить вашу просьбу. Моя постель расположена таким образом, что я могу видеть только стену».

У слепого человека вновь началась депрессия, и ему пришлось назначить более интенсивный курс лечения.

*Источник:* эта история была рассказана автору работником социальной службы г. Санпа фэ, штат Нью-Мексико.

тегий должны выстраиваться вокруг этой концепции. Кроме того, мастер коммуникаций видимым и символическим образом вовлечен в деятельность, связанную с процессом общения. Он продумывает вопросы и получает ответы, внимательно выслушивает подчиненных, вникает в суть проблем, налаживая конструктивное общение между людьми. Коммуникация не сводится к случайным встречам, формальным выступлениям и презентациям. Лидеры активно осуществляют вербальную и невербальную коммуникацию каждый день. Регулярное общение имеет большое значение для налаживания хороших отношений с подчиненными.

На рис. 9.2 показана модель, которую используют лидеры, действующие как мастера коммуникаций. Главными принципами общения для них являются: открытость, пронизательность, умение активно слушать подчиненного и вести с ним диалог. Соблюдение этих принципов позволяет лидерам вести *стратегические беседы*, способствующие поступательному движению организации. Для коммуникации лидеров характерна *целеустремленность*: они стараются сконцентрировать внимание подчиненных на концепции будущего развития организации и вдохновить их воплощать эту концепцию в жизнь.

Лидеры могут использовать различные способы ведения коммуникации. К ним относятся выбор емких коммуникативных каналов, истории, метафоры и неформальное общение. Например, 40-й президент США Рональд Рейган, оценивая государственный бюджет — несколько триллионов долларов, сказал, что, если сложить одну на другую пачки денег, они будут возвышаться вровень с «Empire State Building»\*. Эта метафора помогла слушателям понять, что речь идет о действительно внушительных суммах. В какие бы исторические времена ни жил и чем бы ни занимался лидер, он обязан в совершенстве владеть навыками коммуникации, чтобы его сообщения были понятны окружающим людям.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БЕСЕДЫ

**Стратегическая беседа** — это общение между людьми, преодолевающее иерархические уровни группы, затрагивающее важнейшие стратегические темы и основные ценности и помогающее достичь желаемых результатов. Стратегическая беседа требует от лидера следующих качеств и навыков:

- 1) умения активно выслушать другого человека и понять его психологические установки, ценности, потребности, личные цели и желания;
- 2) умения спланировать беседу и выделить важнейшие темы;
- 3) выбора емкого коммуникативного канала и умения вести диалог.



Рис. 9.2

Лидер как мастер коммуникаций

### Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, действуйте как мастер коммуникаций. Используйте вербальную, невербальную и символическую коммуникации ради объединения людей вокруг концепции будущего развития. Активно и регулярно общайтесь с людьми, ведите с ними стратегические беседы и создавайте атмосферу доверия.*

\* Empire State Building — один из самых знаменитых небоскребов Нью-Йорка, построенный в 1930—1931 годах, имеющий 102 этажа и несколько смотровых площадок. В год его посещает около полутора миллионов туристов. — Прим. пер.

**Стратегическая беседа**

Общение между людьми, преодолевающее иерархические уровни группы, затрагивающее важнейшие стратегические темы и основные ценности и помогающее достичь желаемых результатов.

Например, Герард Клейстерли (*Gerard Kleisterlee*), занимающий пост президента *Philips Electronics* (крупнейшего в Европе производителя электроники), определил четыре ключевые темы стратегических бесед, доминирующих в индустрии. Эти темы касаются дисплеев, электронной памяти, средств связи и цифровых видеопроцессоров. Стратегические беседы на данные темы позволяют преодолевать корпоративные иерархические уровни и налаживать сотрудничество между отделами и филиалами *Philips Electronics*. Беседа на каждую тему начинается с однодневного саммита, на котором присутствуют сотрудники, владеющие ценной информацией. При этом не имеет значения, какую должность занимает человек и каково его место в иерархической структуре. Во время саммитов сотрудники определяют общие цели и налаживают конструктивное взаимодействие.<sup>9</sup>

Стратегическая беседа включает в себя следующие ключевые составляющие: обстановку открытого общения, умение активно слушать говорящего, проникательность, диалог.

**Создание обстановки открытого общения****Открытое общение**

Внутрикорпоративный обмен всеми видами информации, преодолевающий функциональные и иерархические границы.

**Открытое общение** — это внутрикорпоративный обмен всеми типами информации, преодолевающий функциональные и иерархические границы. Открытое общение — это нечто большее, чем традиционная нисходящая коммуникация, когда начальник отправляет подчиненному специально отобранную информацию. При открытой коммуникации информационные потоки имеют различные направления и сотрудники получают отчетливое представление о том, какой вклад они могут внести в общее дело.<sup>10</sup> В данном случае лидеры разрушают иерархические и функциональные границы, способные затруднять коммуникацию, что обеспечивает сплочение сотрудников и помогает направить их усилия на достижение корпоративных целей, как это показано на рис. 9.3. Содержательная непрерывная коммуникация позволяет сотрудникам понять суть задания и определить свою роль в корпоративной деятельности. Открытое общение также помогает создать атмосферу взаимного доверия, которое имеет большое значение для налаживания хороших отношений и сотрудничества между лидером и подчиненными.<sup>11</sup> Согласно результатам недавнего опроса, 50% топ-менеджеров признают: без открытого общения невозможно добиться доверия сотрудников.<sup>12</sup>

Лидеры могут стремиться к открытому общению, чтобы разъяснить подчиненным значение их работы для организации в целом. В рамках открытого общения может осуществляться *менеджмент открытых бухгалтерских книг*, предполагающий доступ

**ОБСТАНОВКА ОТКРЫТОГО ОБЩЕНИЯ ИМЕЕТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ УЯСНЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ КОРПОРАТИВНОЙ КОНЦЕПЦИИ, А ЭТО, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ВАЖНО ПО СЛЕДУЮЩИМ ПРИЧИНАМ**

**Естественный закон 1: Вы получаете то, о чем вы говорите**

Чтобы сотрудники уяснили корпоративную концепцию, необходимы значительные усилия со стороны лидера. О корпоративной концепции необходимо рассказывать подчиненным при любой возможности.

**Естественный закон 2: Обстановка открытого общения отражает качества лидера**

Руководитель, не способный разъяснить сотрудникам корпоративную концепцию и утвердить ценности корпоративной культуры, не может быть лидером своей организации.

**Естественный закон 3: Вы не можете делать больше одного шага в секунду**

Сотрудники не могут уяснить и принять корпоративную концепцию за несколько часов. Здесь необходимо повседневное общение и взаимодействие, чтобы со временем сотрудники поняли суть корпоративной концепции.

ИСТОЧНИК: основано на Bob Wall, Robert S. Slocum, and Mark R. Sobol, *Visionary Leader* (Rocklin, CA: Prima Publishing, 1992), 87~89.

Рис. 9.3

Зачем нужна обстановка открытого общения?

ность корпоративной финансовой информации для всего персонала, что дает возможность даже рядовым сотрудникам почувствовать себя владельцами бизнеса. Это мотивирует и объединяет людей. Менеджмент открытых бухгалтерских книг помогает сотрудникам принимать решения, которые идут на пользу всей компании. Например, руководители *AmeriSteel* научили подчиненных разбираться в финансовой документации; это помогло снизить себестоимость переплавки тонны металлолома со \$145 до \$127.<sup>13</sup> Менеджмент открытых бухгалтерских книг позволяет людям понять, как их решения и действия влияют на работу организации.

Коммуникация, преодолевающая традиционные иерархические и функциональные границы, помогает менеджерам услышать своих подчиненных, что способствует раскрытию их потенциала. Организация не сумеет достичь процветания, если топ-менеджеры ограничивают общение и не разъясняют сотрудникам суть корпоративной концепции. Расширение круга общения, включение в него новых людей улучшают рабочую обстановку и результаты корпоративной деятельности.<sup>14</sup> Джинджер Грэхэм (*Ginger Graham*), занимающая пост президента и главного исполнительного директора компании *Advanced Cardiovascular Systems* («Современные сердечно-сосудистые системы»), убедилась в этом на собственном опыте.

В РОЛИ ЛИДЕРА

Джинджер Грэхэм,  
*Advanced Cardiovascular Systems (ACS)*



Компания *Advanced Cardiovascular Systems* (позже переименованная в *Guidant Corporation*) вошла в состав гиганта фармацевтической отрасли *Eli Lilly* и считалась одной из успешнейших среди производителей медицинских приборов и приспособлений. Спустя пять лет после основания уровень ее продаж составил \$100 миллионов. Внедряя многочисленные инновации, компания стимулировала развитие такого важного для человека раздела медицины, как пластическая хирургия и восстановление кровеносных сосудов. Однако когда Джинджер Грэхэм заняла пост президента и главного исполнительного директора *Advanced Cardiovascular Systems*, она обнаружила, что компания испытывает довольно серьезные трудности. Хотя топ-менеджеры хорошо понимали, сколь сильно влияют взаимоотношения между сотрудниками на корпоративную деятельность, в этих отношениях царили конфликты и разногласия, а не гармония и кооперация. Все это уже начинало негативно сказываться на конкурентоспособности компании.

На первом же общем собрании Грэхэм решила сказать всю правду. «Все считают, что *ACS* является лидером в своей отрасли, но если честно, то увиденное мною наводит на грустные мысли. Напряженная атмосфера, разочарованные потребители, взаимные обвинения. Я уверена, все вы устали от этого». Сотрудники сразу же согласились с новым главным исполнительным директором. Они хотели убедиться, что руководители компании знают всю правду и не боятся открыто признать ее. Грэхэм начала создавать атмосферу, в которой каждый сотрудник мог бы откровенно высказать свои мысли, не опасаясь за последствия.

Она ввела ряд процедур, способствующих налаживанию открытого общения. Для начала Грэхэм создала структуры для осуществления не только нисходящей, но и восходящей коммуникации. К каждому топ-менеджеру прикреплялся «наставник» из числа сотрудников более низкого иерархического уровня; последнего обучали задавать вопросы коллегам и оценивать навыки общения «подопечного». Раз в месяц наставник встречался с менеджером и сообщал ему, насколько высоко оцениваются его навыки общения. Программу поддерживало высшее руководство компании, и она стала приносить хорошие результаты. Менеджеры, в свою очередь, начали предоставлять сотрудникам подробную финансовую информацию и привлекать их к решению корпоративных проблем. Кроме того, особо поощрялись сотрудники, не ограничивавшие свою деятельность выполнением прямых обязанностей и прилагавшие дополнительные усилия к улучшению работы организации.<sup>15</sup>

Создание обстановки открытого общения помогло устранить конфликты и разногласия между отделами *ACS*, усилить лояльность персонала и конкурентоспособность компании. Это позволило *ACS* продолжать с успехом выпускать качественные инновационные продукты, насыщать рынок в рекордно короткие сроки и снижать расходы.

## Умение слушать

Одним из важнейших необходимых для лидера коммуникативных навыков является умение слушать подчиненных и потребителей. Многие руководители считают, что восходящая информации важнее нисходящей и что человек не сможет стать лидером, если не умеет слушать окружающих.<sup>16</sup> Только слушая других людей лидер может определить стратегические вопросы и понять, каким образом ему оказывать влияние на подчиненных для достижения желаемых результатов. Умение слушать помогает создать обстановку доверия и условия для открытого общения, когда люди не опасаются делиться своими мыслями и предложениями и рассказывать о возникших проблемах, зная, что окружающие ценят их мнение.

**Умение слушать** включает в себя навыки восприятия и понимания истинного смысла сообщения. Следует помнить, что восприятие играет важнейшую роль в процессе коммуникации. Однако многие люди не умеют слушать собеседника. Они концентрируют свое внимание не столько на услышанном, сколько на формулировке собственных мыслей. Прослушав десятиминутное сообщение, через двое суток мы сохраняем в памяти в среднем лишь 25% полученной информации.<sup>17</sup>

Что необходимо для умения слушать собеседника? В табл. 9.1 даются 10 советов, помогающих развить соответствующие навыки, и указываются отличия между внимательным и невнимательным слушателем. Главное — суметь сконцентрировать внимание на сообщении и заставить себя не думать о посторонних предметах. Нужно также быть активным слушателем: проявлять интерес, быть чутким, уметь быстро обобщать услышанное. Вы можете оценить свои навыки слушателя, заполнив анкету в разделе «Самооценка лидера 9.1».

Хороший слушатель проявляет интерес к сообщению. Что же касается лидеров, то им необходимо задавать вопросы, устраивать встречи с сотрудниками на рабочих местах, чтобы люди могли высказать свои мысли и убедиться: их поняли правильно.<sup>18</sup>

Умение слушать усиливает позицию лидера и его влияние на окружающих. Например, Патрик Чармел (*Patrick Channel*), став главным исполнительным директором больницы Гриффина в Дерби, штат Коннектикут, проявил настоящее умение слушать представителей медицинского и обслуживающего персонала и пациентов. Это позволило провести необходимые изменения и добиться успеха в условиях жесткой конкуренции. Так, Чармел, выполняя просьбы пациентов, распорядился заменить металлические лестничные перила на деревянные, установить более мягкое освещение в палатах и сделать «домашний» интерьер в столовых. Кроме того, пациенты получили право участвовать в специальных конференциях, во время которых могли высказать свои пожелания врачам и медсестрам. Больным стали показывать результаты обследований, чтобы они могли составить отчетливое представление о своем состоянии, и предоставлять популярную медицинскую литературу.<sup>19</sup> Благодаря умению слушать пациентов и сотрудников и чутко реагировать на их просьбы Чармел сумел провести изменения и улучшить рабочие взаимоотношения и качество медицинского обслуживания.

Умение ежедневно выслушивать окружающих очень важно для лидера. Когда люди знают, что могут быть услышанными, их самочувствие улучшается. Специалист в области раковых заболеваний, доктор Роберт Бакман (*Robert Buckman*), советуя своим коллегам и бизнесменам спокойно принимать плохие новости, говорит по этому поводу: «Когда вы внимательно слушаете своего собеседника, его доверие к вам возрастает».<sup>20</sup> Ничто так удручающе не действует на людей, как нежелание докторов и других специалистов слушать своих клиентов. В мире бизнеса потребители просто отворачиваются от организации, представители которой не способны выслушать их просьбы или требования. Когда лидер не слушает своих подчиненных, те приходят к выводу, что их мнение никого не интересует. В результате ослабляются лояльность и мотивация персонала.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, устраняйте барьеры, затрудняющие коммуникацию.

Создавайте атмосферу открытого общения, не утаивая от подчиненных ни плохих, ни хороших новостей.

Поощряйте общение между группами, отделами и филиалами, а также поддерживайте преодолевающую иерархические уровни коммуникацию.

### Умение слушать

Навыки восприятия и понимания истинного смысла сообщения.

Таблица 9.1

10 советов, помогающих научиться внимательно слушать собеседника

Советы	Плохой слушатель	Хороший слушатель
1. Слушайте активно	Пассивен, безразличен	Задаёт вопросы, перефразирует сказанное
2. Найдите сферу общих интересов	Уклоняется от незнакомых тем	Стремится узнать нечто новое
3. Устраняйте отвлекающие детали	Легко отвлекается	Устраняет отвлекающие детали, терпимо относится к манерам собеседника, знает, как сконцентрировать свое внимание
4. Исходите из убеждения, что мысли быстрее слов	Быстро устаёт слушать медленно говорящего человека	Задаёт вопросы, воспринимает, оценивает, взвешивает, обобщает сказанное, вслушивается в интонации голоса
5. Будьте чуткими	Минимально вовлечен в беседу	Одобрительно кивает, проявляет интерес, устанавливает двухстороннюю обратную связь
6. Оценивайте содержание, а не форму	Не высказывает интереса к содержанию, если форма сообщения несовершенна	Оценивает содержание, не придает значения несовершенству формы
7. Оказывайте поддержку собеседнику	Имеет предубеждения, спорит с собеседником	Не выносит суждений, пока полностью не поймет собеседника
8. Концентрируйте внимание на идеях	Обращает внимание только на факты	Концентрирует внимание на главных темах
9. Прилагайте усилия для поддержания общения	Не прилагает усилий, быстро утрачивает внимание	Прилагает усилия, сохраняет прямое положение тела, поддерживает постоянный зрительный контакт
10. Заставляйте свой ум работать	Сопротивляется сложному материалу, предпочитает знакомый материал	Воспринимает сложный материал как упражнение для ума

ИСТОЧНИКИ: адаптировано по Sherman K. Okum, "How to Be a Better Listener", *Nation's Business* (August 1975), 62; and Philip Morgan and Kent Baker, "Building a Professional Image: Improving Listening Behavior", *Supervisory Management* (November 1985), 34-38.

## Проницательность

С умением слушать связано такое важное качество, как **проницательность**. Этот термин означает способность понять скрытый смысл сообщения, не выраженный словами. Проницательный лидер способен увидеть скрытые потребности своей организации и ее потребителей.

Такие компании, как *Kimberly-Clark* и *Procter & Gamble*, успех которых во многом зависит от выпуска новых продуктов, хорошо уяснили значение проницательности. При проведении маркетинговых исследований специалисты часто сталкиваются с потребителями, неспособными четко сформулировать свои потребности. Однако настоящие лидеры проявляют проницательность и понимают, какие продукты нужны покупателям. Именно проницательность позволила *Kimberly-Clark* создать подгузники «Huggies Pull-Ups». Наблюдая за родителями и их детьми в семейной обстановке,

### Проницательность

Способность понять скрытый смысл сообщения, не выраженный словами.





## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 9.1

### Оценка умения слушать

Дайте утвердительный или отрицательный ответ («да» или «нет») на каждый пункт анкеты. Ответы должны соответствовать вашему поведению во время нескольких последних бесед.

- |   | Да | Нет |
|---|----|-----|
| 1. Я постоянно стараюсь услышать несколько реплик, звучащих одновременно.   | —  | —   |
| 2. Я предпочитаю, чтобы собеседник сообщал мне только факты, а затем выслушивал мое мнение.   | —  | —   |
| 3. Иногда я только делаю вид, что обращаю внимание на собеседника. _____  |    |     |
| 4. Я считаю, что хорошо разбираюсь в невербальной коммуникации. _____   |    |     |
| 5. Обычно я заранее знаю, что хочет сказать собеседник. _____   |    |     |
| 6. Обычно я прерываю неинтересный мне разговор, переставая уделять внимание собеседнику. _____                                      |    |     |
| 7. Я всегда даю понять собеседнику, какие чувства испытываю по отношению к услышанному. _____                                       |    |     |
| 8. После того как собеседник заканчивает сообщение, я сразу же высказываю свое отношение к услышанному. _____                       |    |     |
| 9. Я оцениваю слова собеседника в момент их произнесения. _____   |    |     |
| 10. Я обычно формулирую свой ответ, пока собеседник продолжает говорить. _____  |    |     |
| 11. Стиль говорящего постоянно отвлекает меня от содержания сообщения. _____  |    |     |
| 12. Если сообщение не совсем понятно мне, я обычно не пытаюсь догадаться, в чем его смысл, а прошу собеседника сделать разъяснения. | —  | —   |
| 13. Я прилагаю усилия к тому, чтобы понять собеседника.   | —  | —   |
| 14. Часто я слышу то, что мне хочется услышать, а не то, о чем говорится на самом деле. _____                                       |    |     |
| 15. Многие мои собеседники признают, что я понимаю их точку зрения, даже когда выражаю свое несогласие.                             | —  | —   |

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Начислите по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14 и за положительные ответы на вопросы 4, 12, 13, 15.

Если вы набрали 13-15 баллов, значит вы, исполняя роль лидера, в полной мере проявляете умение слушать собеседников. Сумма в 11-12 баллов свидетельствует, что вы являетесь хорошим слушателем, но вам недостает некоторых знаний и навыков в этой области. Если вы набрали 10 и менее баллов, значит, вы невнимательный слушатель и вам нужно приложить усилия, чтобы приобрести недостающие навыки общения.

специалисты компании без лишних вопросов поняли скрытые потребности родителей. Они обнаружили, что покупатели не желают больше использовать одноразовые пеленки, но в то же время не хотят, чтобы их малыши спали в мокрых кроватках. В результате были созданы жесткие подгузники. Этот инновационный продукт мог удовлетворить противоречащие друг другу потребности покупателей.<sup>21</sup>

Эффективность общения с подчиненными во многом зависит от проницательности руководителя. Так, менеджер одного пятизвездочного ресторана столкнулся с неоднозначной ситуацией: опытный, весьма старательный и умелый сотрудник, готовивший соусы, вдруг стал регулярно опаздывать на работу или просто прогуливать. Напрямую спросив сотрудника о причинах столь резкого изменения поведения, менеджер не получил вразумительного ответа. Лишь спустя неделю, проведя много часов на кухне, менеджер догадался, что виной всему был новый шеф-повар. Этот человек был энергичен, эмоционален, и в его присутствии опытный специалист по изготовлению соусов терялся, испытывал дискомфорт и даже страх. Проницательность менеджера помогла ему найти скрытую причину возникшей проблемы. Он провел беседу с обоими сотрудниками и помог им наладить взаимодействие. Проницательность нужна руководителям также и для внедрения инноваций, поскольку помогает понять скрытые желания и надежды подчиненных и потребителей.

Лидер должен уметь разглядеть тенденцию, пока она не стала ярко выраженной.<sup>22</sup> Помните, как пронизательность Мартина Лютера Кинга помогла ему предугадать скрытое желание тысяч людей присоединиться к борьбе против расовой дискриминации. Во многом благодаря своей пронизательности Кинг сумел возглавить мощное социальное движение. Пронизательность можно расценивать как важнейшее качество лидеров, потому что она позволяет им понять глубоко скрытые желания и надежды подчиненных и потребителей.

## Диалог

Этот весьма эффективный тип коммуникации наблюдается в случаях, когда люди внимательно слушают друг друга и стремятся понять невысказанные мысли собеседников. Это слово имеет древнегреческое происхождение и состоит из приставки *dia-* (рас-, пере-) и корня *-log-* (*logos* — слово, речь, суждение). Буквально его можно перевести как *разговор, рассуждение*. В нашем же контексте это слово интерпретируется как *стремление к пониманию*. **Диалог** — это процесс групповой коммуникации, во время которого люди создают общие понятия для облегчения взаимопонимания и формирования общего мировосприятия.<sup>23</sup> Собеседники могут вступать в диалог, имея полярные мнения, однако в течение беседы они находят точки соприкосновения, общие проблемы и цели, и на основе этой общности могут строить лучшее будущее.

Многие люди имеют тенденцию соотносить все услышанное с собственным мнением, вместо того чтобы стремиться понять смысл слов собеседника. Кроме того, в западных культурах принято поощрять тех, кто активно настаивает на собственной правоте, навязывает свои взгляды окружающим и пытается опровергнуть их точку зрения.<sup>24</sup> Однако диалог возникает только в случаях, когда собеседники лишены предрассудков и не стремятся соблести исключительно собственные интересы, отстаивая «единственно правильную» концепцию. Участники диалога не навязывают друг другу собственные суждения и, вступая в беседу, не знают, каковы будут конечные выводы.

Лучшим способом описания диалога является сравнение его с дискуссией.<sup>25</sup> На рис. 9.4 указаны различия между диалогом и дискуссией. Дискуссия чаще всего направлена на раскрытие одной точки зрения с целью заставить собеседников принять ее. В основе дискуссии лежит «неопровержимая логика», за которой скрывается стремление «победить оппонента». Диалог, напротив, требует от участников нахождения точек соприкосновения, внимательного выслушивания собеседников, более глубокого понимания противоположных мнений, их синтеза и выработки общего концепта. Диалог полнее раскрывает чувства собеседников и создает почву для взаимопонимания. Этот тип коммуникации скорее связан с расспрашиванием и изучением, чем с защитой собственной позиции.

В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается, что диалог бывает особенно полезен при разрешении разногласий и эмоциональных проблем.

Теперь рассмотрим, как диалог помог Генри Бертолону (*Henry Bertolon*), основателю и главному исполнительному директору компании *NECX*, улучшить взаимоотношения между сотрудниками.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Генри Бертолон, *NECX*

На первый взгляд, *NECX*, ведущий дистрибьютор полупроводников и других компьютерных составляющих, казался весьма преуспевающим предприятием. Однако главный исполнительный директор Генри Бертолон видел, что быстрый рост бизнеса приводит к утрате единства. «Каждый старался действовать сам за себя, не думая о корпоративных интересах», — говорит Бертолон.

## Руководство к действию

*Чтобы стать настоящим лидером, научитесь внимательно слушать собеседников. Концентрируйте свое внимание на том, что вам говорят. Прилагайте усилия для поддержания общения: сохраняйте зрительный контакт, задавайте вопросы, перефразируйте услышанное и устанавливайте обратную связь. Обращайте внимание на язык тела, интонацию, выражение лица собеседника, чтобы понять истинный смысл его сообщения.*

## Диалог

*Процесс групповой коммуникации, во время которого люди создают общие понятия для облегчения взаимопонимания и формирования общего мировосприятия.*



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, налаживайте диалог с людьми. Это поможет вам сформировать общие концепты и найти общие цели. Создавайте обстановку, в которой люди не боялись бы высказывать свои мысли и стремились бы к взаимопониманию.



Источник: адаптировано по Edgar Schein, "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics* (Autumn 1993), 46.

Рис. 9.4

Различия между диалогом и дискуссией

Чтобы решить проблему общения, он пригласил Уила Калмаса (*Wil Calmas*), психолога со степенью магистра делового администрирования. Калмас разработал программу, в рамках которой раз в неделю проводились занятия по обучению сотрудников слушать и понимать друг друга. Каждое утро начиналось с полуторачасового собрания топ-менеджеров. Эти собрания не имели формальной повестки. Они были призваны помочь руководителям искренне выражать свои мысли, избавляться от враждебности и с уважением относиться к коллегам. Продолжением собраний были ежедневные диалоги между сотрудниками всех иерархических и функциональных уровней. Сотрудники отдела продаж быстро оценили пользу диалога и стали проводить занятия самостоятельно, без помощи психолога.

Бертон убедился: программа Калмаса благотворно влияет на коммуникацию, межличностные взаимоотношения и результаты корпоративной деятельности. Он полагал, что в условиях расширения бизнеса взаимопонимание и сотрудничество имеют решающее значение. Налаживание диалога позволило создать обстановку, в которой люди без опасения высказывали свои мысли и чувства и стремились найти точки соприкосновения. Кроме того, диалог способствовал гибкости и открытости новым идеям, что давало возможность быстро реагировать на изменения внешней среды.<sup>26</sup>

Как диалог, так и дискуссия могут приводить к изменениям. Однако результаты дискуссии ограничены жесткими позициями противоборства, тогда как для результатов диалога характерны групповое единство, общие понятия и изменение мышления. Эти результаты имеют далеко идущие последствия, поскольку способствуют налаживанию сотрудничества и взаимопонимания. Таким образом, диалог оказывает положительное влияние на корпоративную коммуникацию и всю организацию в целом.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Как вести беседу, когда ее результаты имеют очень большое значение. **Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Мак-Миллан и Эл Свитцлер** (*Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler*)

Всем нам приходилось испытывать дискомфорт во время важных для нас бесед, когда страсти накалялись до предела, мнения людей сильно расходились, а ставки были очень высоки. Такие беседы или переговоры, как правило, касаются жизненно важных проблем, что может вызывать серьезные конфликты. К наиболее типичным примерам таких ситуаций на работе относятся следующие:

- 1) конфронтация с коллегой, совершающим неэтичные поступки;
- 2) беседа с грубым начальником;
- 3) разговор с нелояльным подчиненным.

Большинству из нас труднее всего вести беседу, когда мы не уверены в ее результатах. Авторы книги «Как вести беседу, когда ее результаты имеют очень большое значение» дают советы по созданию обстановки, благоприятной для решения сложных вопросов.

### Роль лидера

Лидерам необходимо налаживать диалог, чтобы помочь людям сохранять спокойствие и концентрацию внимания при обсуждении трудных тем. Ниже предлагаются некоторые советы.

- *Поддерживайте свободный обмен информацией.* При ведении сложных переговоров эффективные лидеры находят способы представить всю имеющуюся информацию. Основой успеха здесь является свободный обмен

данными и идеями. Очень важно, чтобы никто из сотрудников не боялся честно высказывать свои мнения, чувства и предположения.

- *Сохраняйте спокойствие и ясность мысли.* Эти принципы должны быть главными для лидера во время диалога. При ведении сложных переговоров необходимо сохранять самообладание и концентрировать внимание на ключевых темах. Для этого лидеру нужно знать, чего хочет он сам и к чему стремятся окружающие.

- *Если у собеседников существуют разногласия, сформулируйте общие цели и стратегии.* Определите общую цель, ради которой разработана стратегия, и при необходимости сформулируйте новую стратегию. Это позволит преодолеть разногласия, найти смысл, скрывающийся за словами собеседников, прийти к соглашению и наладить диалог. Общие цели объединяют людей и заставляют их налаживать взаимовыгодное сотрудничество.

### Поддерживайте нормальное общение в сложных ситуациях

Когда люди испытывают гнев, огорчение, страх и другие сильные эмоции, беседа может прерываться молчанием или вербальной агрессией. Именно в такие моменты необходимо наладить диалог. В своей книге авторы описывают методы ведения сложных переговоров и преодоления разногласий.

*Источник: Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High, by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler, is published by McGraw-Hill.*



## ЛИДЕР КАК МАСТЕР КОММУНИКАЦИЙ

Чтобы быть мастером коммуникаций, лидер не должен ограничивать общение лишь информационным обменом. Ему необходимо также при помощи коммуникативных навыков оказывать влияние на людей и убеждать их содействовать воплощению в жизнь корпоративной концепции и достижению желательных целей.

Способность убеждать людей важна сейчас как никогда раньше. Давно ушли в прошлое методы жесткого командования и контроля. В наше время сотрудники хотят знать не только, *что* им нужно делать, но и *зачем* они выполняют те или иные задания. Чтобы развить навыки убеждения, лидеры могут воспользоваться следующими советами.<sup>27</sup>

1. *Стремитесь приобрести доверие подчиненных.* Степень доверия подчиненных лидеру зависит не только от его знаний и опыта, но и от навыков общения. Когда лидер принимает хорошо продуманные решения, подчиненные доверяют его опыту. Кроме того, для эффективного лидера очень важно умение налаживать хорошие

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, старайтесь быть убедительным. Доверие подчиненных к вам должно основываться на ваших знаниях, опыте и навыках общения. Доказывайте, что ваши планы соответствуют интересам сотрудников. Апеллируйте к воображению и эмоциям подчиненных — это поможет вам заручиться их поддержкой.

- отношения с окружающими и показывать всеми своими действиями, что ему безразличны интересы других людей.
2. *Сопоставляйте корпоративные цели с интересами сотрудников.* Чтобы убедить подчиненных в правоте корпоративной концепции, лидеру необходимо показать, что цели организации не противоречат интересам ее сотрудников. Например, чтобы убедить владельцев франчайзинговых ресторанов быстрого питания проводить политику снижения цен, разработанную в штаб-квартире, руководитель компании предоставил им материалы специального исследования с доказательствами того, что снижение цен увеличивает прибыль. Увидев это, владельцы ресторанов поддержали корпоративную политику. В общем, когда люди понимают, что их действия идут им же на пользу, они умножают свои усилия. Если же лидер не может доказать, что корпоративные цели соответствуют интересам подчиненных, ему следует пересмотреть стратегические планы.
  3. *Разъясните свою позицию окружающим.* Лидеры общаются с подчиненными, используя символы, метафоры и истории, что бывает убедительнее голых фактов и цифр. Апеллируя к воображению подчиненных, лидеры вдохновляют их на самоотверженный труд.
  4. *Устанавливайте эмоциональную связь.* Настоящий лидер находит путь к эмоциям подчиненных (см. главу 5). Эмоциональный интеллект руководителя и его чуткость помогают ему оказывать положительное влияние на сотрудников. Кроме того, эмоциональный отклик сотрудников на те или иные корпоративные события может подсказать лидеру реакцию подчиненных на его идеи и предложения.

Таким образом, искусство убеждения играет значительную роль в действиях лидера, помогая ему получить поддержку подчиненных. Чтобы убеждать людей и оказывать на них влияние, руководителю необходимо правильно выбирать коммуникативные каналы, использовать метафоры и поучительные истории, а также методы формального и неформального общения.

Чтобы быть мастером коммуникаций, лидеру необходимо поддерживать непрерывное общение с сотрудниками организации. Хотя некоторые руководители, особенно имеющие опыт неудачного общения, умышленно или неумышленно стремятся избегать ситуаций, когда осуществлять коммуникацию необходимо.<sup>28</sup> Такое поведение обозначается термином *страх общения*. Это «страх или опасение, которое вызывает у индивидуума реальное или возможное общение с другим человеком или людьми».<sup>29</sup> Лидеру нужно избегать таких форм поведения и налаживать эффективное общение с окружающими.

### Канал

Посредник, с помощью которого сообщение поступает от отправителя к получателю.

### Емкость канала

Количество информации, которое может быть передано в течение коммуникативного эпизода.

## ВЫБОР ЕМКИХ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАНАЛОВ

**Канал** — это посредник, с помощью которого сообщение поступает от отправителя к получателю. В зависимости от ситуации используются: «живой» или телефонный разговор, электронное послание, меморандум, письмо, приказ на доске объявлений или SMS. Новые средства коммуникации (Интернет, интранет, экстранет) значительно расширяют разнообразие каналов общения руководителя с сотрудниками, потребителями и акционерами.

### Континуум емкости каналов

Согласно недавним исследованиям, каналы существенно отличаются по своей способности пропускать информацию.<sup>30</sup> Подобно тому, как по трубе с некоторым диаметром может пройти ограниченное количество жидкости, так и по коммуникативному каналу, в зависимости от его физических характеристик, может быть передан лишь ограниченный объем информации. Доступные в наше время лидерам каналы классифицируются иерархически исходя из их информационной емкости. **Емкость канала** — это

количество информации, которое может быть передано в течение коммуникативного эпизода. Иерархия насыщения канала показана на рис. 9.5.

Емкость информационного канала зависит от следующих характеристик:

- 1) возможность одновременного использования нескольких информационных сигналов;
- 2) возможность быстро устанавливать обратную связь;
- 3) возможность сосредоточить внимание получателя информации на предмете сообщения.

Разговор лицом к лицу имеет самую высокую информационную емкость, потому что позволяет наладить прямой контакт, быстро установить двустороннюю обратную связь, использовать одновременно несколько сигналов и сосредоточить внимание собеседника на предмете разговора. Разговор лицом к лицу помогает интегрировать большее количество информационных сигналов и достигать глубокого эмоционального понимания ситуации. Например, Тони Берне (*Tony Burns*), главный исполнительный директор *Ryder Systems Inc.*, предпочитает другим видам общения личные беседы: «Вы можете взглянуть человеку в глаза и понять по выражению его лица и звуку голоса глубину проблемы или истинный смысл произнесенных слов».<sup>31</sup>

На следующей иерархической ступени находятся телефонные разговоры. Несмотря на отсутствие зрительного контакта и других элементов языка тела, человеческий голос способен передать большой объем эмоциональной информации. Электронные послания, популярность которых постоянно растет, начинают вытеснять телефонные переговоры, хотя и не содержат визуальных и аудиосигналов. Электронная почта увеличивает скорость передачи информации и снижает расходы на удаленную коммуникацию; лидеры предпочитают использовать ее, чтобы не тратить время на телефонные разговоры. Как показывает недавнее исследование университета штата Огайо, около 50% опрошенных стали реже вести телефонные переговоры, когда получили возможность пользоваться электронной почтой. Они говорили также, что предпочи-

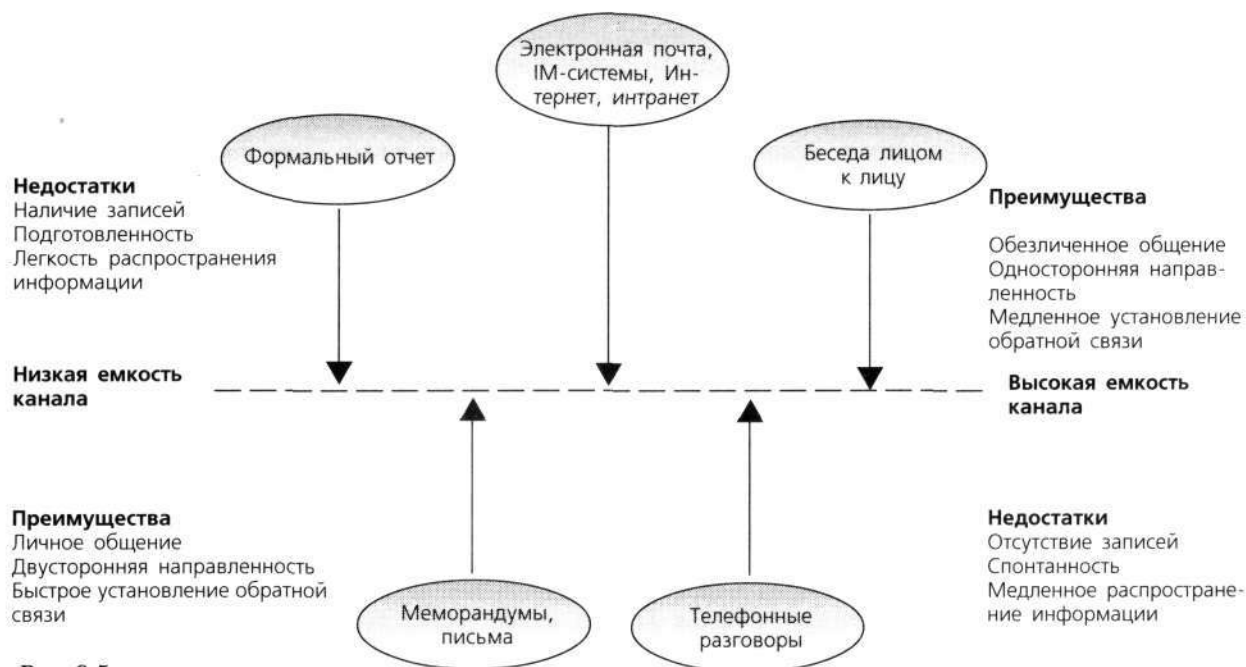


Рис. 9.5

Континуум емкости каналов

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте емкие информационные каналы. В случае рассмотрения сложных или важных вопросов проводите личную или телефонную беседу. Решайте самые трудные проблемы во время личных встреч. Обыденные или целевые сообщения направляйте по письменным или электронным каналам в целях экономии времени.*

тают телефонные разговоры или беседы лицом к лицу при сообщении сложной информации, выражении чувств и консультировании.<sup>32</sup> Согласно результатам других исследований, e-mail, моментальные сообщения и другие формы электронной связи способны обогатить коммуникацию при правильном использовании высоких технологий.<sup>13</sup> Однако быстрое распространение и доминирование электронных средств связи *обедняет* корпоративное общение во многих организациях. Так, один сотрудник признается, что менеджер, сидящий рядом с ним в офисе, сообщил ему об увольнении по электронной почте.<sup>34</sup>

Другие новейшие коммуникационные каналы, такие как видеоконференции, позволяют передавать голосовые сигналы и язык тела, увеличивают информационную емкость коммуникации. На более низком уровне находятся Интернет и внутренняя корпоративная электронная сеть (интранет). Однако эти инструменты расширяют возможности контактов с сотрудниками и потребителями. Интранет позволяет руководителям быстро передавать информацию большому количеству сотрудников (в этом смысле ему уступает традиционная доска объявлений). Компании также все более активно используют Интернет, чтобы поддерживать контакты с потребителями, поставщиками и партнерами. И, в отличие от писем и факсов, Интернет дает возможность быстро установить обратную связь.

Письменные сообщения персонализированы, однако они содержат только вербальные сигналы, запечатленные на бумаге, и не позволяют быстро установить обратную связь. Обезличенные письменные сообщения (меморандумы, бюллетени, приказы, распоряжения и т. д.), а также стандартизированные отчеты имеют самую низкую информационную емкость. Эти сообщения направляются многочисленным адресатам, содержат ограниченное количество информационных сигналов и не дают возможности установить обратную связь. Пол Стивенсон (*Paul Stevenson*), президент и главный исполнительный директор компании *ATI Medical*, запретил письменные меморандумы, чтобы заставить подчиненных использовать более емкие информационные каналы. Стивенсон считает, что меморандумы подменяют живое общение и отнимают время, которое могло бы быть потрачено на обсуждение и решение проблем. Он связывает улучшение взаимоотношений в коллективе и повышение годовых продаж с политикой запрета меморандумов.<sup>35</sup> Сотрудники *ATI* вынуждены общаться друг с другом лично, что помогает им наладить конструктивные взаимоотношения. Лидеры признают: инновации и работа в командах во многом поддерживаются использованием емких информационных каналов.

Лидерам важно понимать, что каждый коммуникативный канал имеет свои преимущества и недостатки и что каждый канал может быть эффективным при соответствующих обстоятельствах.<sup>36</sup> Выбор канала зависит от того, является ли сообщение обыденным или необыденным. Обыденные сообщения (например, об изменении цены продукта) просты и понятны. Они могут содержать статистические выкладки или вербальные тексты привычной формы и отправляться по каналам небольшой емкости. В таких случаях эффективны письменные формы коммуникации, особенно когда адресаты сообщения рассредоточены или необходимо вести официальные записи.<sup>37</sup> Необыденные сообщения, напротив, содержат информацию об изменениях, конфликтах или сложных вопросах, что повышает вероятность неправильного понимания. Такие сообщения часто бывают неожиданными и отправляются в условиях дефицита времени. Необыденные сообщения оказываются эффективными только в случае правильного выбора канала коммуникации.

Рассмотрим ситуацию, когда главному исполнительному директору совместно со специалистами по связям с общественностью необходимо составить пресс-релиз о взрыве на предприятии, в результате которого пострадало 15 рабочих. Если на пресс-релиз отпущено три часа, сообщение является необыденным и требует использования емких информационных каналов. Группа должна провести личные встречи, выяснить все детали и установить обратную связь, чтобы гарантировать точность данных. Если же на пресс-релиз отпущено три дня, сообщение становится обыденным и можно использовать менее емкие коммуникационные каналы: беседы по телефону и электронные письма.

Задача лидера заключается в правильном выборе канала, соответствующего характеру сообщения. Например, при осуществлении крупного слияния одна компания обязала топ-менеджеров всех ведущих отделений приобретаемой фирмы лично встречаться с персоналом. В результате 75% сотрудников фирмы смогли узнать о планах головной компании и задать интересующие их вопросы. Это позволило сэкономить время и установить хорошую атмосферу, потому что рабочие приобретаемой фирмы видели: новые менеджеры открыты для общения и готовы внимательно выслушать подчиненных.<sup>38</sup> Рассмотрим другую ситуацию. Начальник отдела направляет подчиненным письмо, начинающееся словами: «Дорогие участники команды...». В этом письме сообщается, что в отделе будут проводиться значительные изменения, направленные на достижение корпоративной цели — полного устранения дефектов продукции. Начальник понимает, что в письме содержатся «не очень хорошие новости». Он просит подчиненных пересмотреть свое отношение к качеству и «сплотить ряды». В конце послания содержится следующий постскрипtum: «С завтрашнего дня у меня начинается отпуск. Ближайшие четыре недели я буду отдыхать на горном курорте. В течение этого времени со мной будет невозможно установить связь». Как бы вы отнеслись к такому письму, если бы оказались одним из его адресатов? Большинству лидеров очень часто приходится отправлять необыденные сообщения. Хотя лидеры активно используют различные коммуникационные каналы, они не должны допускать, чтобы в сложных ситуациях эти каналы подменяли живое и непосредственное общение с людьми.

### Эффективное использование электронных коммуникационных каналов

Виртуальная коммуникация (аудиопочта, e-mail, видеоконференции, моментальные сообщения) прочно вошла в современный деловой и политический мир. Например, армия США применяет электронные технологии, чтобы отправлять сообщения касательно погодных условий, последних данных разведки и т. д., что позволяет обеспечивать войска на полях сражений оперативной информацией. Такие компании, как *Celanese Chemicals* используют беспроводной Интернет, чтобы поддерживать постоянную связь с торговыми представителями и помогать им быстрее заключать сделки.<sup>39</sup> Эти новые инструменты, значительно расширяющие возможности коммуникации, более всего подходят для обыденных сообщений. В последние годы значительно возросла популярность моментальных сообщений (МС), позволяющих людям в рамках одной электронной сети очень быстро отправлять друг другу короткие послания или обмениваться документацией.<sup>40</sup> Согласно проведенному опросу, в марте 2003 года 84% американских компаний использовали в своей работе моментальные сообщения.<sup>41</sup> Многие лидеры считают, что МС помогают им быстрее реагировать на события и налаживать сотрудничество с людьми. Джим Мак-Кейн (*Jim McCain*), президент консалтинговой фирмы *McCain and Associates*, имеющей филиалы в различных странах мира, говорит по этому поводу: «Благодаря МС я могу наладить быструю связь с сотрудником любого отделения и узнать, как у него идут дела, словно он сидит в соседнем кабинете, а не находится от меня за тысячи километров».<sup>42</sup>

Однако следует помнить, что электронная коммуникация имеет не только преимущества, но и недостатки. В частности, она повышает вероятность коммуникативных ошибок. К тому же многие люди избегают обсуждать сложные или личные вопросы по электронной почте. В результате возникают проблемы, которых не было бы в случае общения лицом к лицу или по телефону.<sup>43</sup>

На другой недостаток указывают психиатры, утверждающие, что растущая популярность электронной коммуникации ухудшает эмоциональное состояние людей, поскольку обедняет и обезличивает общение, лишая его «человеческого фактора».<sup>14</sup> Люди испытывают потребность взаимодействовать друг с другом в реальном, а не виртуальном пространстве. Именно «живое» общение позволяет наладить сотрудничество — фундамент процветающей организации. И все же электронные средства связи позволяют серьезно расширить коммуникативные возможности. Суть в том, чтобы восполь-



зваться преимуществами высоких технологий, но избежать проблем, которые они могут породить. Ниже дается несколько советов по эффективному осуществлению электронной коммуникации.

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, помните о недостатках электронных средств связи. Не позволяйте электронной коммуникации подменять живое общение. Избегайте критики или жалоб в электронных письмах и никогда не используйте e-mail, если разгневаны или расстроены.*

- *Сочетайте электронную коммуникацию с общением в реальном пространстве.* Никогда не позволяйте электронной коммуникации вытеснять живое общение. Люди, работающие вместе, должны регулярно общаться друг с другом лицом к лицу. Многие компании, пользующиеся услугами «виртуальных» сотрудников (работающих дома за компьютером), требуют, чтобы те хотя бы раз в месяц являлись в офис для установочных бесед и получения инструкций в реальном пространстве.<sup>45</sup> Лидерам необходимо лично знать виртуальных сотрудников и общаться с ними лицом к лицу. Например, руководитель одного бостонского агентства недвижимости раз в неделю собирает у себя в офисе за чашкой кофе рассредоточенных по всему городу подчиненных, чтобы просто поговорить с ними.<sup>46</sup>
- *Учитывайте обстоятельства.* Люди, долго работающие вместе и хорошо знающие друг друга, могут обсуждать сложные вопросы по электронной почте и посредством МС, в отличие от малознакомых людей и новых сотрудников." При общении хорошо знающих друг друга опытных работников снижается вероятность неправильного понимания. Кроме того, когда оба участника коммуникации хорошо знают обсуждаемую тему, они могут эффективно использовать e-mail. Руководители опытных, хорошо функционирующих команд могут эффективнее использовать электронную почту, чем руководители недавно сформированных команд.
- *Как минимум дважды перечитайте отправляемое вами сообщение.* Никогда не отправляйте электронное письмо или МС, предварительно не перечитав его как минимум два раза. Это позволит вам не только устранить возможные грамматические ошибки, но и убедиться, что вы ясно изложили свою мысль и соблюли правила этикета, такие как использование слов «спасибо» и «пожалуйста» или подпись в конце. Кроме того, никогда не отправляйте электронное письмо или МС, если вы разгневаны или расстроены. В этом состоянии необходимо использовать более емкие коммуникативные каналы.
- *Помните о недостатках и ограничениях электронной коммуникации.* Выбирайте более емкие каналы для важных и сложных посланий. О сокращениях, увольнениях, отставках нужно сообщать в личной беседе или по крайней мере по телефону. Никогда не используйте e-mail, чтобы жаловаться коллегам на своего начальника или высмеивать его. Например, сотрудница отдела по работе с персоналом телекомпании CNN отправила друзьям и сотрудникам других отделов электронное письмо, в котором наградила своего начальника всевозможными негативными эпитетами. Лишь позже она поняла, что по ошибке отослала это письмо также и боссу, подвергнутому самой жесткой критике.<sup>48</sup> Подобный промах совершить очень легко, но трудно затем исправить ошибку, поэтому ответственнее относитесь к тому, что пишете.

В табл. 9.2 дается несколько рекомендаций относительно использования электронной почты.



### **ИСТОРИИ И МЕТАФОРЫ**

Индейцы племени Юта, впрочем, как и индейцы других племен, воспитывают вождей, лучше всех соплеменников рассказывающих интересные и поучительные истории.<sup>49</sup> Это объясняется способностью умелого рассказчика убеждать людей и оказывать на них влияние. Истории помогают лидеру установить эмоциональную и интеллектуальную связь с окружающими. Кроме того, истории лучше любых других форм коммуникации помогают людям понимать сложные ситуации, вдохновляют их и заставляют стремиться к необходимым изменениям.

Таблица 9.2

В каких случаях следует, а в каких не следует использовать электронную почту


Следует	Не следует
<ul style="list-style-type: none"> <li>Использовать e-mail, чтобы сообщить о предстоящем собрании, сделать резюме прошедшей беседы или предоставить дополнительную информацию по вопросам, уже обсужденным при личной встрече.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использовать e-mail для общения с коллегой, сидящим за соседним столом. Просто обсудите с ним интересующую вас тему лицом к лицу.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Составлять короткие и ясные электронные послания. Зачастую вашему адресату приходится пользоваться карманным компьютером, который имеет маленький экран.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Критиковать коллег или друзей в электронных посланиях; особенно необходимо избегать пародий и высмеивания.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Использовать e-mail, чтобы подготовить сотрудников к совместному обсуждению определенной темы; например, удобно разослать каждому участнику предстоящей беседы одинаковую документацию и попросить всех ознакомиться с ней.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Начинать или возобновлять конфликт. Если вы получаете электронное письмо, которое провоцирует вас на жесткий или грубый ответ, сдержите себя. Возможно, вы неправильно поняли содержание послания. Если даже вы не ошиблись, используйте другой способ общения.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Использовать электронную почту для отправки стандартных отчетов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Писать в электронных письмах то, что вы не согласились бы опубликовать в газете. Послания, содержащие конфиденциальную информацию, могут легко попасть к нежелательному для вас адресату.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Действовать, как газетный репортер: завладеть вниманием адресатов с помощью броского заголовка, а затем в сжатом виде сообщить важную информацию: что делается, когда, где, зачем, почему и кем.</li> </ul>	

ИСТОЧНИК: основано на "15 Dos and Don'ts" box in Andrea C Poe, "Don't Touch that '^end' Button", *HR Magazine* (July 2001): 74-78; and Michael Goldberg, "The Essential Elements of E-Mail", *CIO* (June 1, 2003): 24.

Лидеры должны уметь выражать свои мысли в любых ситуациях, владеть профессиональной терминологией и знать контекст текущих событий. Рассказывая поучительные истории и обогащая свою речь метафорами, лидер способен оказывать значительное влияние на окружающих. Например, руководители страховой компании *National Grange Mutual*, обсуждая с одним из независимых агентов способы поддержания связи с клиентами, услышали от него следующее: «Я бы хотел, чтобы клиенты чувствовали наше присутствие на расстоянии вытянутой руки, когда наступает страховой случай». Руководители цитируют эту метафору новым сотрудникам, чтобы те обеспечивали более качественный и быстрый сервис.<sup>50</sup>

Согласно результатам исследований, чем чаще американские президенты использовали в своих речах метафоры и другие выразительные средства языка, тем большей харизмой они обладали и тем глубже оставленный ими след в истории.<sup>51</sup> Таким образом, умение обрисовать ясную картину и создать яркий образ помогает лидеру сплотить последователей. Лидер обязан концентрировать внимание подчиненных на корпоративной концепции и способах ее воплощения в жизнь. Для этого необходимо, чтобы его слова были понятны окружающим. Люди хотят знать, какое место занимает их работа в деятельности компании. Поэтому лидер должен разъяснить подчиненным общий организационный контекст и наполнить их работу смыслом.<sup>52</sup> Метафоры и поучительные истории помогают лидеру разъяснить текущую ситуацию всем сотрудникам организации.

Почувительные истории не должны быть длинными и сложными. Это могут быть шутки, аналогии или интересные случаи из корпоративной жизни.<sup>53</sup> Президент одной компании считает, что более выгодно тратить деньги на исследование существующих продуктов, чем на разработку новых. Чтобы убедить в своей правоте подчиненных,



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, используйте метафоры и поучительные истории для налаживания эмоциональной связи с людьми, это поможет им понять вас и усвоить основные корпоративные ценности. Подтверждайте свои слова внешним видом, мимикой, жестами и повседневными действиями.

он говорит: «Конечно, ранняя пташка находит червяка. Но нам больше подходит не эта половица, а другая: сыр достается второй мышке, а первая оказывается в мышеловке. Я не хочу быть первой мышкой. Лучше быть вторым. Мы должны понимать, где наша выгода. Пусть другие компании будут первыми, потому что деньги достаются идущим вслед за ними».<sup>54</sup>

Влияние лидера во многом определяется тем, как подчиненные воспринимают исходящие от него поучительные истории и метафоры,<sup>55</sup> ведь они являются мощным средством воздействия, помогая создать яркие образы и вызвать сильные эмоции. Люди склонны соотносить поучительные истории с собственным опытом и запоминать их лучше, чем прямые распоряжения, голые факты и сухие статистические данные.<sup>56</sup>

Истории объединяют людей и наполняют их деятельность смыслом.<sup>57</sup> Наверное, каждый человек может научиться рассказывать поучительные истории. Такие компании, как *IBM*, *Coca-Cola*, *Royal Dutch/Shell* устраивают специальные семинары для менеджеров, чтобы показать им действенность поучительных историй, помогающих поддерживать основные ценности корпоративной культуры и внедрять изменения.<sup>58</sup> Рольф Йенсен (*Rolf Jensen*), директор Копенгагенского института перспективных исследований (*Copenhagen Institute for Futures Studies*), утверждает, что в XXI веке возрастает значение «языка эмоций» и процветание компаний во многом будет определяться их корпоративными историями и мифами. С этим полностью согласна Анита Уорд (*Anita Ward*), занимающая пост вице-президента компании *Cambridge Technology Partners*. Уорд, антрополог по образованию, использует истории как способ помочь сотрудникам преодолеть трудности, вызванные значительными изменениями корпоративной деятельности. Она говорит по этому поводу: «Занимательные истории передают полезный опыт, превращают обычных людей в героев, а новые идеи — в устойчивые традиции».<sup>59</sup>

Силу воздействия историй доказывают результаты исследований Стэнфордской школы бизнеса (*Stanford Business School*).<sup>60</sup> Студентам факультета делового администрирования доказывалась эффективность политики компании, стремившейся избежать увольнений сотрудников. Одной группе студентов была рассказана история, второй были показаны статистические данные, согласно которым компания получала чуть большую прибыль, чем конкуренты, в третьей группе эти данные были представлены вместе с историей, а четвертую группу ознакомили с заявлением о миссии компании. Более всего были убеждены в эффективности этой корпоративной политики студенты группы, где рассказывалась поучительная история.



## НЕФОРМАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

На подчиненных оказывают влияние не только поучительные истории, но и язык тела лидера, его внешний вид и все его действия.<sup>61</sup> За лидером постоянно наблюдают, и его внешность, поступки, психологические установки символически интерпретируются окружающими. Даже выбор коммуникативных каналов, о котором мы говорили выше, может многое сказать сотрудникам, поскольку каждый канал ассоциируется с определенным типом общения. Распоряжения и меморандумы указывают на официальный характер коммуникации, тогда как визит начальника в кабинет подчиненного воспринимается как проявление заботы и утверждение принципов командной работы.<sup>62</sup> Сам стиль поведения лидера во время общения символичен: например, студенты осознают важность какой-либо темы уже потому, что профессор уделяет ей много времени в своих лекциях, или человек может испытывать досаду, получив в ответ вежливое письмо вместо личной встречи.

Символы являются важнейшей частью неформального общения. Многие люди не понимают, что постоянно вовлечены в коммуникацию, даже когда не произносят слов: они заменяют их мимикой, языком тела и действиями.<sup>63</sup> Лидеры должны отчетливо понимать, что информация, которую они передают другим людям, содержится не толь-

ко в вербальных текстах. **Невербальная коммуникация** — это сообщения, передающиеся с помощью действий и поведения. Эти сообщения содержат более половины информации, получаемой индивидуумом.\*<sup>64</sup> Окружающие склонны символически воспринимать действия лидера, соотнося их со значением произносимых им слов.

Интерпретируя невербальное поведение лидера, подчиненные определяют, в какой мере его поступки соответствуют словам. Если начальник говорит об обслуживании клиентов, но сам не общается с ними, подчиненные не придают его словам серьезного значения. Как показывают исследования, если вербальные и невербальные сигналы противоречат друг другу, люди склонны делать выводы исходя из содержания невербальных сигналов.<sup>65</sup> Рассмотрим ситуацию, в которой управляющий заводом доказывает необходимость снижения расходов. Он замечает, что большинство менеджеров совершают деловые полеты, приобретая билеты первого класса. Вместо того чтобы запретить летать в салонах первого класса, управляющий стал неизменно приобретать более дешевые билеты. Личный пример помог убедить подчиненных экономить деньги на деловых поездках, и вскоре все остальные менеджеры стали летать в салонах второго класса.<sup>66</sup> Действия лидера интерпретируются подчиненными как символы, выражающие определенные идеи и мировоззрение.

Неформальная коммуникация требует создания условий открытого общения и основывается на взаимодействии, не ограниченном официальными коммуникативными каналами. Неформальная коммуникация позволяет лидеру не только яснее выразить свою концепцию, но и оказать более сильное влияние на подчиненных. К неформальным видам коммуникации относится так называемый *блуждающий менеджмент*. Используя этот стиль руководства, начальник покидает свой кабинет или офис, чтобы встретиться и непосредственно поговорить с подчиненными на их рабочем месте, и оказывает таким образом на них положительное влияние. Кроме того, блуждающий менеджмент обогащает коммуникацию, и длительность его воздействия на обе стороны намного больше, чем у традиционных форм управления. Когда И. Грейди Боуг (*E. Grady Bogue*) был назначен ректором университета Луизианы (*Louisiana State University*), он первым делом совершил обход студенческого городка. Во время этого обхода новый ректор посетил биологическую лабораторию и провел там неформальную беседу с сотрудниками. Как отмечает Боуг, живое общение с людьми помогло ему многое узнать о жизни университета, о сильных и слабых сторонах его научных программ.<sup>68</sup> Все это свидетельствует, что никакие письменные доклады и отчеты не могут заменить личной встречи и непосредственного разговора с подчиненным — об этом лидером следует помнить постоянно.

## КОММУНИКАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Навыки общения лидера приобретают особое значение в периоды стремительных изменений и кризисов. В последние несколько лет произошла череда серьезных кризисов: террористические атаки, взрыв космического корабля, эпидемия сибирской язвы, громкие корпоративные скандалы, закрытие многих производств и массовые увольнения. Кризисные события требуют от лидера особого умения наладить коммуникацию. Организации ежедневно сталкиваются со значительными и незначительными кризисными ситуациями. К ним можно отнести утрату компьютерной базы данных, проявление расовой дискриминации, пожары на производстве, эпидемии. Кроме того, в обществе участились случаи применения огнестрельного оружия и пропажи детей, что оказывает самое негативное воздействие на людей.<sup>69</sup>

Коммуникация в условиях кризиса всегда была частью работы лидера, но в наше время мир стал столь быстр, интерактивен и сложен, что непрогнозируемые происшествия случаются все чаще и чаще, а их последствия становятся все более болезненными. Как сказал губернатор Калифорнии по поводу энергетического кризиса, разразившегося в этом штате в 2000-2001 годах, «экстраординарная эпоха требует экстраор-

### Невербальная коммуникация

Сообщения, передающиеся с помощью действий и поведения.

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, используйте неформальную коммуникацию и принципы блуждающего менеджмента. Не ограничивайте свою работу стенами кабинета. Встречайтесь с подчиненными, клиентами и партнерами. Неформальные беседы и живые наблюдения помогут вам понять замыслы, проблемы и потребности окружающих вас людей.

динарного лидера».<sup>70</sup> Чтобы быть готовыми к трудностям, лидеры должны развить в себе навыки общения в период кризиса, соблюдая следующие четыре принципа.<sup>71</sup>

1. *Сохранять спокойствие, внимательно слушать окружающих.* Состояние лидера передается находящимся рядом людям, поэтому он должен сохранять спокойствие и самообладание. В условиях кризиса очень важно успокоить людей, испытывающих страх и находящихся в состоянии неопределенности, поэтому лидеру необходимо внимательнее, чем когда-либо, слушать окружающих. Не закрывая глаза на существование опасностей и трудностей, лидер должен внушить людям надежду и оптимизм. «Нельзя допускать, чтобы подчиненные испытывали сомнения. Что бы ни происходило, вы должны быть тверды как камень», — говорит Юджин Кранц {*Eugene Kranz*}, руководитель полетов *NASA*, возглавлявший технические службы, которые обеспечили благополучное возвращение на землю поврежденного космического корабля «*Apollo 13*».<sup>72</sup>
2. *Оставаться на виду.* В минуты растерянности люди ищут человека, контролирующего ситуацию. Многие лидеры недооценивают важность их присутствия в моменты кризиса.<sup>73</sup> Часто, когда компания оказывается в тяжелом положении, руководители уединяются, скрывают информацию от окружающих и дают волю эмоциям или в одиночку пытаются разрешить возникшие проблемы. Однако настоящий лидер не боится открытости. Он успокаивает подчиненных и отвечает на вопросы, которые волнуют окружающих. Общение лицом к лицу имеет особое значение в кризисных ситуациях. Людям необходимо знать, что их лидер заботится о них и не оставит их в трудную минуту.
3. *Говорить правду.* В моменты кризиса лидеры должны собрать максимально полную и достоверную информацию из различных источников, чтобы точно оценить происходящее и как можно быстрее сообщить правду подчиненным и представителям общественности.<sup>74</sup> Необходимо сразу же пресечь распространение ложных слухов. Посмотрим, как повели себя руководители больницы университета Дюка (*Duke University Hospital*), когда доктора этого учреждения совершили одну из самых грубых медицинских ошибок последнего времени, сделав неправильную трансплантацию сердца и легких семнадцатилетней Джесике Сантиллан (*Jesica Santillan*), которая в результате этой операции скончалась. Хотя широкая общественность быстро узнала о случившемся, руководители больницы признали врачебную ошибку лишь спустя восемь дней. За это время в СМИ распространялись самые неправдоподобные слухи (о неподготовленных экспериментах, о том, что врачи действовали без разрешения родственников, и т. д.), которые сильно повредили имиджу организации. В конце концов главному врачу больницы и оперировавшему Джессику хирургу пришлось прийти на передачу «60 минут» канала *CBS*, чтобы рассказать общественности правду и принести свои извинения.<sup>75</sup>
4. *Рассказывать окружающим о своем видении будущего.* Заботясь в кризисных ситуациях о подчиненных, лидеры тем не менее должны стремиться как можно быстрее вернуться к нормальной работе. Организации необходимо продолжать свою деятельность, и большинство сотрудников хотят по-прежнему сохранить за собой свои места. Именно в моменты кризисов лидерам предоставляется прекрасная возможность изложить свою концепцию будущего, которая способна вдохновить людей и вселить в них надежду и уверенность в завтрашнем дне.

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, сохраняйте спокойствие и внимательно выслушивайте окружающих в период трудностей, стремительных изменений и кризисных ситуаций. Говорите правду. Будьте на виду и старайтесь вселить в людей надежду и уверенность в завтрашнем дне.

Ниже приводится пример действий руководителя *Agilent Technologies*, когда компания, попав в кризисную ситуацию, была вынуждена уволить несколько тысяч сотрудников.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Нед Барнхольт (*Ned Barnholt*),  
*Agilent Technologies*

*Agilent Technologies*, активы которой составляют \$8,3 миллиарда, является дочерним предприятием *Hewlett-Packard*. Компания попала в сложную ситуацию не только по причине общего спада экономики, но также из-за разорения телекоммуникационных гигантов, которые были основными покупателями ее продукции: чипов, электронных составляющих и тестирующих устройств. В течение последних двух лет *Agilent Technologies* была вынуждена уволить тысячи своих сотрудников. Несмотря на это, никто из них не отозвался плохо о своем бывшем работодателе, когда журнал «Fortune» проводил очередной опрос для определения компаний, создающих наилучшие условия труда. Во многом это объясняется коммуникационной стратегией, которую проводят лидеры *Agilent Technologies*.

В период бурного роста высокотехнологичных фирм руководители *Agilent Technologies* приложили максимум сил для создания обстановки взаимного доверия и открытости. Главный исполнительный директор компании Нед Барнхольт считает, что *Agilent* обязана сохранять философию менеджмента, созданную основателями *Hewlett-Packard*. Согласно этой философии, сотрудники будут проявлять свои лучшие качества, если к ним относиться честно и внимательно. Сохраняя корпоративную культуру головного предприятия, *Agilent* проводила политику открытых дверей и придерживалась принципов *блуждающего менеджмента*. Атмосфера доверия, царившая в компании, особенно пригодилась, когда американские высокотехнологичные фирмы оказались в глубоком кризисе. В начале 2001 года Барнхольт провел ряд совещаний с топ-менеджерами, которые затем провели личные беседы с подчиненными. Каждому сотруднику лично рассказали о необходимости снизить расходы и урезать зарплаты, а также о том, что эти меры, по мнению руководства, помогут спасти компанию. Сотрудники безоговорочно поддержали политику снижения расходов, но после событий 11 сентября 2001 года экономическая ситуация в Стране стала еще хуже.

Как только все поняли, что массовые увольнения неизбежны, Барнхольт попросил топ-менеджеров рассмотреть возможности закрытия отделений и сокращения персонала, внимательно изучив каждый отдельный случай. Он настоял, чтобы каждый сотрудник узнал об увольнении лично от своего непосредственного начальника. За день до того, как *Agilent* представила общественности данные о первых в ее истории квартальных убытках, Барнхольт через систему селекторной связи обратился к сотрудникам. Он рассказал им о тяжелом финансовом положении компании, поблагодарил за поддержку политики снижения расходов и честно признался, что увольнения неизбежны. Главный исполнительный директор предпочел, чтобы персонал услышал плохие известия от своего руководителя, а не из вечерних программ теленовостей. Затем Барнхольт отправил 3000 менеджеров на однодневный семинар, где их обучали правильно действовать во время массовых увольнений, сообщать людям неприятные известия, не нанося им психологической травмы, сохранять спокойствие и концентрацию внимания, а также тому, как не следует себя вести в подобных ситуациях. Барнхольт понимал, что перед менеджерами стоит нелегкая задача, но он настоял, чтобы они были полностью честны перед подчиненными и держали двери своих кабинетов открытыми, внимательно подходя к каждому отдельному случаю увольнения.<sup>76</sup>

Когда руководители *Agilent* поняли, что компания находится в опасности, они не стали прятаться в своих кабинетах и скрывать правду. Они предпочли лично общаться с сотрудниками, чтобы рассказать им о возникших проблемах. Оставаясь на виду, внимательно слушая подчиненных, вселяя в людей надежду на лучшее будущее, они сумели избежать травматических с психологической точки зрения последствий массовых сокращений. Многие сотрудники, в том числе и знавшие о своем скором увольнении, стали прилагать максимум усилий, чтобы помочь компании пережить трудные времена. Они до конца сохранили свою преданность, веря в лучшее будущее. «Мы были до конца откровенны с людьми, объясняя им сложность ситуации, принимаемые решения и происходящие события, — говорит один из топ-менеджеров компании Дейв Аллен (*Dave Allen*). — В такой момент честность и искренность руководства имеют решающее значение. В противном случае вы навсегда теряете доверие и уважение подчиненных...»<sup>77</sup>



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Эффективная коммуникация является важнейшим элементом лидерства. Лидеры, способные сплотить, вдохновить людей и направить их усилия на достижение общих целей, становятся мастерами коммуникаций. Они ведут стратегические беседы, касающиеся корпоративной концепции и ключевых ценностей, что позволяет наладить общение, преодолевающее иерархические и функциональные границы. Для стратегической беседы необходимо наличие четырех составляющих, к которым относятся: обстановка, благоприятная для открытого общения, умение активно слушать окружающих, проницательность и диалог. Открытая коммуникация помогает создать атмосферу взаимного доверия и расширить возможности общения с подчиненными, а это способствует раскрытию их потенциала. Кроме того, лидеры должны уметь активно слушать подчиненных и потребителей и понимать их скрытые проблемы и желания. Все это позволяет наладить конструктивные отношения с окружающими и добиться процветания организации. Когда члены группы активно слушают друг друга, между ними возникает диалог. В процессе диалога его участники вырабатывают общие концепты, помогающие достичь взаимопонимания.

Лидеры должны налаживать целенаправленную коммуникацию, и от них требуется умение убедить окружающих в перспективности корпоративной концепции. Искусство убеждения включает в себя четыре составляющие: стремление приобрести доверие подчиненных, сопоставление корпоративных целей с интересами сотрудников, разъяснение своей позиции окружающим и установление с ними эмоциональной связи. Лидеры выбирают емкие коммуникативные каналы, используют поучительные истории и метафоры и опираются более на неформальное, чем на формальное общение. При правильном применении электронные каналы могут быть эффективными, но их использование повышает вероятность коммуникативных ошибок и неправильного понимания. Электронные каналы оказываются неэффективными при обсуждении сложных или конфиденциальных вопросов. В последних разделах главы рассказывалось, что коммуникация приобретает особое значение в кризисных ситуациях и в периоды стремительных изменений. Осуществляя коммуникацию в момент кризиса, лидеры должны сохранять сплоченность, оставаться на виду, говорить только правду и излагать свою концепцию будущего.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем отличие коммуникации лидеров от коммуникации менеджеров?
2. Если бы вам было нужно оценить, в какой мере организации удалось создать обстановку открытого общения, на какие детали вы обратили бы внимание в первую очередь? Обсудите.
3. Менеджер, обучающий сотрудников навыкам общения, произносит следующее: «Когда человек слушает своего собеседника, создается впечатление, что он минимально вовлечен в разговор, на самом же деле он выполняет сложную мыслительную работу». Согласны ли вы с этим утверждением и почему?
4. В чем отличие диалога от дискуссии? Приведите примеры диалога и дискуссии из своей практики.
5. Некоторые топ-менеджеры убеждены, что им следует опираться в своей работе на письменные и электронные отчеты, потому что они содержат более точную информацию по сравнению с личными беседами. Согласны ли вы с этим? Обсудите.
6. Почему *блуждающий менеджмент* позволяет наладить эффективную коммуникацию?
7. Как вы стали бы использовать символы, если бы вам нужно было создать в команде атмосферу доверия и сотрудничества?
8. Каким образом лидеры осуществляют коммуникацию, чтобы влиять на людей и убеждать их? Вспомните знакомого вам человека, обладающего искусством убеждения. Какие качества помогают ему налаживать эффективное общение?
9. Почему лидерам необходимо уметь рассказывать поучительные истории? Знакомы ли вы с лидерами, использующими в своей речи метафоры и рассказывающими поучительные истории? Какое влияние они оказывают на подчиненных?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Профессиональное умение слушать

Профессиональным умением слушать обладают психотерапевты, у которых в этом смысле многому можно научиться. Психотерапевты на время как бы отказываются от собственной точки зрения, пытаются взглянуть на мир глазами своего пациента. Они внимательно слушают собеседника, впитывают в себя всю информацию и не думают о том, как отреагировать на нее.

В ближайшем разговоре с другим человеком, когда он будет рассказывать вам о своих проблемах или заботах, попробуйте развить в себе навыки слушателя, выполняя следующие рекомендации:

- 1) смотрите на левый глаз говорящего (не на лицо или нос, а именно на левый глаз), при этом ваш взгляд не должен быть слишком пристальным;
- 2) постарайтесь не думать о теме разговора, заставьте свой разум «замолчать» и подайте желание сказать что-либо в ответ собеседнику;
- 3) не выносите «окончательного суждения», вместо критики попытайтесь проявить сочувствие и стать на место другого человека;
- 4) уточните, правильно ли вы понимаете говорящего: перефразируйте его высказывания и задайте несколько кратких вопросов.

Чтобы лучше усвоить навыки профессионального слушателя, повторите это упражнение трижды в беседах с различными людьми. Укажите реакцию ваших собеседников и ваши чувства.

Реакция собеседников:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Мои чувства:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**На занятиях.** Чтобы студенты лучше усвоили это упражнение, преподаватель может разбить их на пары (слушатель и говорящий). «Говорящим» предлагается рассказать об одной из своих текущих проблем, а «слушатели» получают инструкцию ничего не произносить во время первой беседы. Они должны смотреть только в левый глаз собеседника и выражать свою реакцию языком тела (мимикой и кивками головы). Говорящий рассказывает свою историю до тех пор, пока не почувствует эмоционального облегчения. Затем студенты могут поменяться ролями. После этого преподаватель предлагает группе обсудить «диалог» и высказать свое мнение.

Очень полезно еще раз разбить студентов на новые пары и теперь уже внести меньше ограничений в поведение слушателей. Они могут перефразировать услышанное и задавать краткие вопросы. Однако слушатель должен свести свои реплики к минимуму, не высказывать своего мнения и не выражать собственной точки зрения. После завершения беседы преподаватель вновь предлагает остальным присутствующим поделиться своими впечатлениями. Он может задать им следующие вопросы.



1. Что вы испытываете, когда вместо словесных комментариев просто слушаете говорящего?
2. В чем ценность профессионального умения слушать?
3. В каких ситуациях профессиональное умение слушать оказывается наиболее и наименее эффективным?

По усмотрению преподавателя это упражнение можно повторить в третий раз с целью закрепления.

Источник: адаптировано по Michael Ray and Rochelle Myers, *Creativity in Business* (Broadway Books, 2000), 82-83.

### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

#### Директивы начальника

Учебные администраторы постоянно получают многочисленные предложения о внедрении новшеств на всех образовательных уровнях. Учителя, родители, представители общественности, ученые и политики составляют программы по улучшению курсов точных, естественных и социальных наук, учебного процесса, принципов регулирования и т. д. В учебном округе главным лицом является его начальник, а в отдельной школе — ее директор.

Джон Портер (*John Porter*), начальник учебного округа города Карвилла, отвечает за работу 11 начальных и средних школ. После прохождения летних курсов повышения квалификации он разослал электронные письма подчиняющимся ему директорам школ. В своем послании Портер распорядился, чтобы в течение месяца после начала учебного года все без исключения преподаватели составили подробные планы для каждого класса с указанием целей и предполагаемых результатов обучения. Копии этих планов должны были быть представлены начальнику учебного округа. В послании также говорилось, что Портер пригласил консультанта для проведения однодневного семинара, чтобы тот рассказал преподавателям, как нужно составлять учебные планы.

Майкл Вейганд (*Michael Weigand*), директор Эсвортской начальной школы, ознакомившись с распоряжением Портера, отправил преподавателям следующий меморандум: «Друзья, начальник учебного округа Джон Портер попросил меня проинформировать вас, что вы обязаны в течение месяца представить подробные планы для каждого класса, указав в них цели и предполагаемые результаты обучения. Сегодня днем специально приглашенный консультант даст вам инструкции по составлению указанных планов».

В ответ один из учителей послал Вейганду электронное письмо, в котором спрашивал директора: «Может быть, мы неправильно учим детей? Не по этой ли причине нас заставляют тратить столь много времени на написание подробных планов?»

Другой учитель, встретив Вейганда в коридоре, сказал ему: «Не понимаю, каким образом вся эта писанина способна улучшить преподавание. Чем больше я буду заниматься канцелярской работой, тем меньше времени у меня останется на подготовку к урокам. Я бы предпочел просто прочесть инструкции, а остальное время посвятить собственно учебному процессу».

Многочисленные жалобы заставили Вейганда отправить учителям второй меморандум: «Меня попросили проинформировать вас о необходимости составления учеб-

ных планов. Если вы хотите подробнее обсудить этот вопрос, свяжитесь с мистером Портером».

Источник: основано на Robert C. Mills, Allan F. Quick, and Michael P. Wolfe, *Critical Incidents in School Administration* (Midland, MI: Pendell Publishing Co., 1976).

## Вопросы

1. Оцените эффективность коммуникации между Портером и Вейгандом. Можно ли сказать, что они осуществляют общение на уровне настоящих лидеров? Обоснуйте свой ответ.
2. Как бы вы действовали в аналогичном случае, если бы занимали должность начальника учебного округа?
3. Каким образом вы осуществляли бы коммуникацию, если бы оказались на месте Вейганда?

## *Imperial Metal Products*

*Imperial Metal Products*, средняя по размерам компания, расположенная на юго-востоке США, производит металлические ободья для автомобильных колес. В цехе расположено 42 плавильных печи, и температура воздуха часто превышает отметку 40 градусов. Даже сотрудники лаборатории жалуются на жару, поскольку им много раз за смену приходится приходить в цех, чтобы взять образцы.

Год назад команда топ-менеджеров порекомендовала совету директоров предприятия снабдить кондиционером комнату отдыха для рабочих рядом с кабинетом управляющего заводом. Компания получала неплохую прибыль, и менеджеры хотели показать рядовым сотрудникам, что ценят их труд. Совет директоров с энтузиазмом откликнулся на это предложение, и уже через месяц в комнате отдыха был поставлен кондиционер.

В конце финансового года обнаружилось, что компания добилась самых высоких за свою историю показателей прибыли и производительности. Менеджеры единодушно решили, что эти результаты во многом объясняются реакцией рабочих на заботу руководства. Робб Ваун (*Robb Vaughn*) сказал, что было бы интересно провести опрос среди рабочих и уточнить, как они оценивают меры по улучшению условий труда, предпринятые менеджерами за последний год. Все согласились с этим предложением. Эми Симпкинс (*Amy Simpkins*), начальницу отдела по работе с персоналом, попросили составить анкету и разослать ее рабочим. Менеджеры договорились встретиться через шесть недель, чтобы обсудить результаты опроса.

Симпкинс составила анкету и разослала ее ста случайно выбранным рабочим, попросив их высказать свое мнение по поводу оборудования комнаты отдыха кондиционером. Рабочие активно откликнулись на анкету (96 человек прислали свои ответы). Симпкинс классифицировала результаты, выделив следующие категории:

1. Я думал, что только менеджеры имеют право заходить в комнату отдыха — 25.
2. До сих пор я не знал, что на предприятии имеются кондиционеры - 21.
3. Если менеджеры имеют возможность тратить деньги таким образом, они могли бы повысить нам зарплату - 21.
4. Все производственные помещения должны быть снабжены кондиционерами - 10.
5. Я никогда не пользовался кондиционером и не знаю, как обращаться с ним - 8.
6. Положительные отзывы - 8.
7. Прочие комментарии — 3.

Топ-менеджеры были шокированы результатами опроса. Они ожидали, что сотрудники будут благодарить их за проявление заботы. Один из менеджеров заключил, что бессмысленно что-то делать для рабочих, поскольку те все равно ничего не заметят. Другие утверждали, что

с сотрудниками нужно наладить более активную коммуникацию. Симпкинс предложила оповестить персонал о наличии кондиционера в комнате отдыха, вывесив соответствующее сообщение на доске объявлений или раздав меморандумы вместе с зарплатой. Она сказала: «Сотрудники проводят по 8~9 часов в цеху, где очень жарко. Пусть они знают, что на предприятии есть прохладное место, где можно отдохнуть или пообедать. Если мы и дальше собираемся улучшать условия труда, до принятия решения нам следует разослать анкеты и спросить у рабочих, чего они, собственно, хотят».

Источник: основано на "The Air Conditioned Cafeteria", in John M. Champion and John H. James, *Critical Incidents in Management: Decision and Policy Issues*, 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1989), 280-281.

## Вопросы

1. Как вы оцениваете коммуникацию в компании *Imperial Metal Products*?
2. Какие каналы следует использовать менеджерам, чтобы улучшить коммуникацию: информировать рабочих и знать их мнение?
3. Если бы вы были топ-менеджером этого предприятия, какие меры вы предприняли бы в первую очередь? Почему?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995), 204-208.
2. Cynthia Crossen, "Blah, Blah, Blah", *The Wall Street Journal*, July 10, 1997; Paul Roberts, "Live! From Your Office! It's..." *Fast Company* (October 1999): 151-170; and Cathy Olofson, "Can We Talk? Put Another Log on the Fire", *Fast Company*, (October 1999): 86.
3. Eric Berkman, "Skills", *CIO* (March '1, 2002): 78-82; Peter Lowry and Byron Reimus, "Ready, Aim, Communicate", *Management Review* July 1996).
4. Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3d. ed. (New York: The Free Press, 1990).
5. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
6. Mary Young and James E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics* (Summer 1993): 31-43; and Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985).
7. Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review* (January 2002): 99-105.
8. Philip G. Clampitt, Laurey Berk, and M. Lee Williams, "Leaders as Strategic Communicators", *Ivey Business Journal* (May-June 2002): 51-55.
9. Ian Wylie, "Can Philips Learn to Walk the Talk?" *Fast Company* (January 2003): 44-45.
10. John Luthy, "New Keys to Employee Performance and Productivity", *Public Management* (March 1998): 4-8.
11. Mirta M. Martin, "Trust Leadership", *The Journal of Leadership Studies*, 5, no. 3 (1998): 41-49.
12. "What Is Trust?", результаты опроса, проведенного Manchester Consulting, опубликовано в Jenny C. McCune, "That Elusive Thing Called Trust", *Management Review* (July-August 1998): 10-16.
13. Julie Carrick Dalton, "Between the Lines: The Hard Truth About Open-Book Management", *CFO*, (March 1999): 58-64.
14. Gary Hamel, "Killer- Strategies That Make Shareholders Rich", *Fortune* (June 23, 1997): 70-84.
15. Ginger L. Graham, "If You Want Honesty, Break Some Rules", *Harvard Business Review* (April 2002): 42-47.
16. C. Glenn Pearce, "Doing Something About Your Listening Ability", *Supervisory Management* (March 1989): 29-34; and Tom Peters, "Learning to Listen", *Hyatt Magazine* (Spring 1988): 16-21.
17. Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication*, 4th ed. (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1980), 189.
18. Tom Peters, "Learning to Listen".

19. David H. Freedman, "Intensive Care", *Inc.* (February 1999): 72-80.
20. Curtis Sittenfeld, "Good Way to Deliver Bad News", *Fast Company* (April 1999): 58, 60.
21. Dorothy Leonard, "The Limitations of Listening", box in Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input Into Innovation", *Harvard Business Review* (January 2002): 91-97.
22. Joseph Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (San Francisco, CA.: Berrett-Koehler, 1996).
23. David Bohm, *On Dialogue* (Ojai, CA: David Bohm Seminars, 1989).
24. Bill Isaacs, *Dialog and the Art Thinking Together* (New York: Doubleday, 1999); and "The Art of Dialogue", column in Roberts, "Live! From Your Office!".
25. Основано на: Glenna Gerard and Linda Teurfs, "Dialogue and Organizational Transformation", в: *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business*, Kazimierz Gozdz, ed. (New Leaders Press, 1995).
26. Scott Kirsner, "Want to Grow? Hire a Shrink!" *Fast Company* (December-January 1998): 68, 70.
27. Этот раздел основан преимущественно на: Jay A. Conger, "The Necessary Art of Persuasion", *Harvard Business Review* (May-June 1998): 84-95.
28. J. C. McCroskey and V. P. Richmond, "The Impact of Communication Apprehension on Individuals in Organizations", *Communication Quarterly*, 27 (1979): 55-61.
29. J. C. McCroskey, "The Communication Apprehension Perspective" в: J. C. McCroskey & J. A. Daly, eds., *Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension* (London: Sage Publication Inc., 1984): 13-38.
30. Robert H. Lengel and Richard L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executives* 2 (August 1988), 225-232; and Richard L. Daft and Robert Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* 32 (May 1986): 554-572.
31. Ford S. Worthy, "How CEOs Manage Their Time", *Fortune* January 18, 1988): 88-97.
32. "E-mail Can't Mimic Phone Calls", *Johnson City Press* (September 17, 2000): 31.
33. John R. Carlson and Robert W. Zmud, "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions", *Academy of Management Journal* 42, no. 2 (1999), 153-170; R. Rice and G. Love, "Electronic Emotion", *Communication Research* 14 (1987), 85-108.
34. Anne Fisher, "Readers Weigh in on Rudeness and Speechmaking" (Ask Annie column), *Fortune* (January 10, 2000): 194.
35. "Enforcing a No-Memo Policy", *Small Business Report* July 1988): 26-27.
36. Ronald E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media-Richness", *Organizational Science* 3, no 4 (November 1994): 502-527.
37. Richard L. Daft, Robert H. Lengel, and Linda Klebe Treviño, "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly* 11 (1987): 355-368.
38. Young and Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage".
39. Greg Jaffe, "Tug of War: In the New Military, Technology May Alter Chain of Command", *The Wall Street Journal* (March 30, 2001), A3, A6; Susanna Patton, "The Wisdom of Starting Small", *CIO* (March 15, 2001): 80-86.
40. Scott Kirsner, "IM Is Here. RU Prepared?" *Darwin Magazine* (February 2002): 22-24.
41. Daniel Nasaw, "Instant Messages Are Popping Up All Over", *The Wall Street Journal* (June 12, 2003): B4.
42. Kirsner, "IM Is Here".
43. Edward M. Hallowell, "The Human Moment at Work", *Harvard Business Review* (January-February 1999): 58-66; Andrea C. Poe, "Don't Touch That 'Send' Button!" *HR Magazine* July 2003): 74-80.
44. Hallowell, "The Human Moment at Work".
45. Hallowell, "The Human Moment at Work"; Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
46. Hallowell, "The Human Moment at Work".
47. Carlson and Zmud, "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions".
48. Jared Sandberg, "Workplace E-Mail Can Turn Radioactive in Clumsy Hands", *The Wall Street Journal* (February 12, 2003): B1.
49. David M. Boje, "Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills", *Journal of Management Education* 15, no. 3 (August 1991): 279-294.
50. John Guaspari, "A Shining Example", *Across the Board* (May-June 2002): 67-68.

51. Cynthia G. Emrich, Holly H. Brower, Jack M. Feldman, and Howard Garland, "Images in Words: Presidential Rhetoric, Charisma, and Greatness", *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 527-557.
52. Linda Smircich and Gareth Morgan, "Leadership: The Management of Meaning", *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (November 3, 1982): 257-273.
53. Bill Birchard, "Once Upon a Time", *Strategy & Business*, Issues 27 (Second Quarter 2002): 99-104.
54. Ibid.
55. Gardner, *Leading Minds*.
56. Robert F. Dennehy, "The Executive as Storyteller", *Management Review* (March 1999): 40-43.
57. Beverly Kaye and Betsy Jacobson, "True Tales and Tall Tales: The Power of Organizational Storytelling", *Training and Development* (March 1999), 45-50.
58. Dennehy, "The Executive as Storytelling"; and Elizabeth Weil, "Every Leader Tells a Story", *Fast Company* (June-July 1998): 38-39.
59. Cathy Olofson, "To Transform Culture, Tap Emotion", *Fast Company* (April 1999): 54.
60. J. Martin and M. Powers, "Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data", in B. M. Staw, ed., *Psychological Foundations of Organizational Behavior* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1982), 161-168.
61. Gardner, *Leading Minds*.
62. Jane Webster and Linda Klebe Treviño, "Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy Capturing Studies", *Academy of Management Journal* (December 1995): 1544-1572.
63. Mac Fulfer, "Nonverbal Communication: How To Read What's Plain As the Nose... or Eyelid... or Chin... On Their Faces", *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2001): 19-27.
64. Albert Mehrabian, *Silent Messages* (Belmont, CA: Wadsworth, 1971); and Albert Mehrabian, "Communicating Without Words", *Psychology Today* (September 1968): 53-55.
65. I. Thomas Sheppard, "Silent Signals", *Supervisory Management* (March 1986): 31-33.
66. Linda Klebe Treviño, Laura Pincus Hartman, and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review* 42, no. 4 (Summer 2000): 128-142.
67. Thomas H. Peters and Robert J. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982); and Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (New York: Random House, 1985).
68. Grady Bogue, *Leadership by Design: Strengthening Integrity in Higher Education* (San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1994), 81.
69. Ian I. Mitroff and Murat C Alpaslan, "Preparing for Evil", *Harvard Business Review* (April 2003): 109-115.
70. Цит. no: James Sterngold, "Power Crisis Abates, But It Hounds Gov. Davis", *The New York Times* (October 5, 2001): A16.
71. Раздел основан на: Leslie Wayne and Leslie Kaufman, "Leadership, Put to a New Test", *The New York Times* (September 16, 2001): Section 3, 1, 4; Jerry Useem, "What It Takes", *Fortune* (November 12, 2001): 126-132; Andy Bowen, "Crisis Procedures That Stand the Test of Time", *Public Relations Tactics* (August 2001): 16; and Matthew Boyle, "Nothing Really Matters", *Fortune* (October 15, 2001): 261-264.
72. Useem, "What It Takes".
73. Stephen Bernhut, "Leadership, with Michael Useem" (Leader's Edge interview), *Ivey Business Journal* (January-February 2002): 42-43.
74. Ian I. Mitroff, "Crisis Leadership", *Executive Excellence* (August 2001), 19.
75. Allison Fass, "Duking It Out", *Forbes* Qime 9, 2003): 74-76.
76. Robert Levering and Milton Moskowitz, "The 100 Best Company to Work For: The Best in the Worst of Times", *Fortune* (February 4, 2002): 60-68.
77. Ibid.

### ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- создавать сплоченные команды, участники которых максимально раскрывают свои способности и стремятся к достижению общих целей;
- развивать и применять на практике качества лидера традиционных, виртуальных и глобальных команд;
- понять стадии развития команды и при ее формировании учитывать такие ее характеристики, как число участников, разнообразие и уровень взаимозависимости;
- разрешать конфликты, которые неизбежно возникают в командах.

Поединок начался. Команда «Los Angeles Lakers», не становившаяся чемпионом Национальной баскетбольной ассоциации с 1988 года, должна была померяться силами со своим соперником — командой «Indiana Pacers», которая вышла в финал впервые в своей истории. В конце концов «Lakers» одержала верх, вырвав победу в шестой игре. Но все без исключения зрители признали, что обе команды действовали с самоотдачей, достойной настоящего чемпиона. Оба соперника шли к финалу несколько лет, и, как утверждал один из комментаторов, им удалось добиться такого успеха, потому что «игроки верили в своих тренеров».

Наставник «Lakers» Фил Джексон (*Phil Jackson*) до этого шесть раз приводил к чемпионству «Chicago Bulls». Однако многие критики разочаровались в нем, говоря, что кто угодно сможет стать чемпионом, когда в команде играет такой непревзойденный баскетболист, как Майкл Джордан. И все же Фил Джексон заставил критиков изменить тон, когда «Lakers» после двенадцатилетнего перерыва вновь стала победителем НБА. В своей работе Джексон опирался на национальные американские и восточные духовные принципы. Он хорошо знает игроков, чувствует их состояние и воодушевляет их действовать на площадке с полной самоотдачей. Самая сильная черта Джексона — умение сплотить преуспевающих, избалованных и порою излишне самоуверенных молодых баскетболистов в единую команду, которая в любом поединке стремится только к победе.

Тренер «Pacers» Ларри Берд (*Larry Bird*), в настоящее время занимающий пост технического директора клуба, также проявил себя как искусный профессионал, су-

мев за короткий срок создать одну из лучших команд НБА. Его подопечным не удалось стать чемпионами, но они никогда не утратят дух командной игры. Берд внушает баскетболистам, что они могут играть лучше всех, что они способны побеждать любых соперников и что всем вместе им удастся достичь самых высоких целей. Давая установку перед матчем, он затем спокойно сидит на тренерской скамейке, представляя игрокам возможность самостоятельно действовать на площадке. «Я тщательно готовлю команду к каждой встрече, но на площадке баскетболисты должны сами вести игру».

И Джексон, и Берд считают: каждый игрок должен способствовать сплоченности и нести личную ответственность за результат игры. Оба тренера убеждены, что только открытое и честное общение в команде позволит добиться ее единства и устремленности к высоким целям. Поддерживая дух командной игры, оба тренера воспитывают в каждом баскетболисте лидера, способного повести за собой остальных. Опыт Фила Джексона и Ларри Берда ценен не только для спорта, но и для современного корпоративного мира, в котором работа в командах играет далеко не последнюю роль.<sup>1</sup>

Кому-то может показаться, что тренерская работа существенно отличается от работы руководителя подразделения в организации. Но в обоих случаях от лидера требуются профессиональные навыки и мастерство. В частности, в условиях стремительных изменений, которыми охвачены многие организации, способность вдохновить и поддержать работу в командах приобретает решающее значение. Это актуально для школ, военных частей, сборочных линий, советов директоров крупных и мелких компаний.

В последнее время в корпоративном мире все шире используются команды. Это вызвано многими причинами: усилением конкуренции, стремлением ускорить производство и сделать его более гибким, желанием расширить возможности сотрудников и привлечь их к решению корпоративных задач. Многим организациям удалось с помощью команд добиться впечатляющих успехов, в том числе повысить производительность и качество, улучшить условия труда, увеличить количество внедряемых инноваций, сделать работу людей более интересной и насыщенной. Например, *Xerox* благодаря формированию команд повысила производительность на 30%, а *Federal Express* на 13% сократила число доставок по неправильным адресам и потерь корреспонденции.<sup>2</sup> Как показывают результаты недавнего исследования, представители большинства австралийских компаний считают, что работа в командах повышает производительность, снижает текучесть кадров и устраняет излишнюю сложность иерархии корпоративных структур.<sup>3</sup>

Однако команды ставят перед лидерами более сложные задачи по сравнению с традиционным руководством. Каждый участник команды должен обладать качествами лидера. В этой главе изучаются вопросы командного лидерства в современных организациях. Мы рассмотрим различные типы и стадии развития команд, обсудим характеристики, влияющие на эффективность команды (размер, взаимозависимость, разнообразие). В главе раскрываются также следующие темы: сплоченность, результаты деятельности, задачи и социально-эмоциональные роли членов команд, личная роль лидера в создании эффективной команды. Здесь также рассказывается о новых проблемах, встающих перед лидерами в связи с распространением глобальных и виртуальных команд. Заключительные разделы посвящены разрешению конфликтов в командах.

## КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В последние годы концепт работы в командах претерпел существенные изменения. Все больше и больше организаций признает, что именно путем командной работы можно скоординировать деятельность сотрудников, сплотить их, повысить качество продукции и сервиса и добиться более высоких результатов.<sup>4</sup> На заводе *Frito-Lay* в горо-

де Лаббок, штат Техас, выпускающем картофельные чипсы, все задания — от первичной обработки овощей до поддержания оборудования в рабочем состоянии — выполняются командами. При этом каждая команда имеет право принимать в свой состав новых сотрудников, составлять график работ и выносить взыскания тем, кто не справляется со своими обязанностями. Руководители предприятия *Crescent Manufacturing* из местечка Фремонт, штат Огайо, работают в команде, при необходимости подменяя друг друга. Члены команды «скорой помощи» больницы Массачусетса могут в зависимости от ситуации быстро заменять лидера, что обеспечивает скорость и слаженность в кризисных ситуациях: тогда директивы поступают от сотрудника, лучше других знакомого с проблемой. Это может быть врач, молодой специалист, проходящий интернатуру, медсестра, техник.<sup>5</sup>

Следует учесть, что использование команд актуально не для всех ситуаций. Характер некоторых заданий, например написание романа, исключает работу в командах. Кроме того, налаживание работы в командах часто затрудняется, поскольку организации не удается равномерно распределить власть между руководителями и командами, привить соответствующие навыки сотрудникам, оказать им необходимую поддержку и отказаться от привычки рассматривать людей как отдельных индивидуумов, а не как сплоченную команду.<sup>6</sup> Лидеры эффективных команд объединяют сотрудников, активно вовлекают их в общую работу, действуют более как наставники и помощники, а не как менеджеры, тратят много времени и сил на командное обучение.<sup>7</sup>

### Что такое команда?

**Команда** — это группа из двух или более человек, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей.<sup>8</sup> Данное определение состоит из нескольких частей. Во-первых, команда требует участия двух или более человек. Команды могут быть крупными, хотя чаще всего в их состав входит менее пятнадцати членов. Во-вторых, они постоянно взаимодействуют. Люди, не взаимодействующие между собой, например сидящие за обеденным столом или едущие в лифте, не

#### Команда

*Группа из двух ИЛИ более человек, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей.*

**Таблица 10.1**

*Различия между группой и командой*

Группа	Команда
Имеет формального руководителя	Распределяет функции руководства между участниками или периодически меняет руководителя
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность (ответственность друг перед другом)
На оценку эффективности оказывает косвенное влияние бизнес (например, финансовые показатели)	Оценка эффективности напрямую зависит от коллективных результатов работы
Обсуждает и распределяет индивидуальную работу	Обсуждает и распределяет общую работу
Работает исключительно внутри организации	Не ограничивается рамками организации
Индивидуальные результаты работы	Групповые результаты работы
Проводит собрания, посвященные эффективности работы	Проводит собрания, стимулирующие открытое обсуждение проблем и их решение

ИСТОЧНИК: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review* (March-April 1995), 111-120; and Milan Moravec, Odd Jan Johannessen, and Thor A. Hjelmas, "Thumbs Up for Self-Managed Teams", *Management Review* (July-August 1997), 42-47 (chart on 46).



### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, возглавляя команду, учитывайте ее стадии развития. На стадии формирования помогайте людям знакомиться друг с другом. На стадии первого штурма стимулируйте участие каждого члена команды в решении проблем и сглаживайте различия. На стадии установления норм разъясняйте общие цели и корректируйте ожидания коллег. На стадии выполнения задания помогайте команде достичь высоких результатов.*

составляют команды. В-третьих, участники команды имеют общую производственную цель (разработка нового мини-компьютера, создание дизайна автомобиля, выпуск книги и т. д.). Студентов часто разбивают на команды, перед которыми ставятся определенные учебные цели. Задача участников команд заключается в достижении этих целей и получении хороших оценок. Однако часто возникают проблемы, связанные с распределением ролей и установлением графика выполнения заданий. В рабочей среде эти проблемы еще больше усложняются.

Хотя команду можно рассматривать как группу людей, эти два термина не являются взаимозаменяемыми. Работодатель, преподаватель или тренер может собрать вместе *группу* людей, которая никогда не станет сплоченной *командой*. В мире спорта зачастую средние по мастерству игроки, составляющие дружную команду, обыгрывают «звезд», действующих разрозненно.<sup>9</sup> Команда возникает только при условии, что ее участники отодвигают личные интересы на второй план и используют все свои знания и навыки для достижения общей цели.

Понятие команды предполагает единую миссию и общую ответственность ее участников. В табл. 10.1 указаны основные различия между группой и командой. Команда добивается более высоких результатов за счет распределения функции руководства между ее участниками и их устремленности к общим целям. В командах главенствует принцип равенства. Здесь не должно быть «звезд», и каждый участник подавляет собственный эгоцентризм ради интересов команды.

Все организации состоят из групп людей, работающих вместе и выполняющих специфические задания. Но не все используют команды, как они определены в табл. 10.1. Тем не менее идеи, представленные в этой главе, имеют актуальность для руководства не только команд, но и различных типов групп.

### **Стадии развития команд**

Четко функционирующие команды не возникают сами по себе. Они создаются лидерами, которые прилагают много сил к объединению людей. При этом очень важно, чтобы лидеры знали: все команды проходят последовательные стадии развития.<sup>10</sup>

Новая команда отличается от имеющей опыт. Вспомните ситуацию, когда вы были членом новой команды (недавно образованного студенческого комитета или небольшой группы, которой было поручено учебное задание). С течением времени в команде происходят изменения. Сначала члены команды должны познакомиться друг с другом, распределить роли и работу, установить нормы и уточнить задание. Таким образом, каждый из них становится частью отлаженного механизма. Задача лидера заключается в том, чтобы определить стадию развития команды и помочь ее участникам повысить эффективность общей работы.

Как показывают исследования, команда проходит последовательные стадии развития, которые отображаются на рис. 10.1. На каждой стадии перед руководителем команды и ее членами возникают своеобразные задачи и проблемы.

**Формирование.** На этой стадии происходит знакомство участников команды друг с другом и их рабочая ориентация. Сотрудники налаживают контакты, пробуют установить дружеские отношения и выясняют, чем именно им придется заниматься. Задача лидера здесь заключается в налаживании общения и взаимодействия между членами команды, помощи им в знакомстве друг с другом и объяснении принципов дальнейшей работы команды. Очень важно, чтобы лидер создал благоприятную атмосферу, в которой каждый человек испытывал бы комфорт и чувствовал себя полноправным членом коллектива. Лидеры могут оказывать поддержку застенчивым людям, помогать им налаживать взаимоотношения с коллегами.

**Разлад.** На стадии разлада проявляются личности членов команды. Им становятся понятнее собственные роли. Для этой стадии характерны конфликты и разногласия. Сотрудники могут не соглашаться с миссией команды. Иногда они стараются занять определенную позицию, что приводит к формированию коалиций и подгрупп, участники которых имеют общие интересы. В этот период команде не хватает сплоченности и

**ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА**



**УРОКИ ГУСИНОЙ СТАИ**

**Факт 1.** Взмахи крыльев каждого гуся создают восходящий поток воздуха, поддерживающий птиц, летящих следом. Форма стаи в виде буквы «V» позволяет увеличить дальность полета птиц почти в два раза.

**Урок.** Сплоченные и движущиеся в одном направлении люди быстрее достигают поставленной цели, поскольку поддерживают друг друга.

**Факт 2.** Нарушая строй, птица начинает испытывать резкое сопротивление воздуха, что заставляет ее быстро вернуться в стаю и продолжать полет с меньшей тратой сил.

**Урок.** Если бы мы подчинялись законам гусиной стаи, мы помогали бы друг другу и выбирали лидеров, которые вели бы нас в нужном направлении.

**Факт 3.** Когда вожак устает, он перелетает в хвост стаи, и его подменяет другая птица.

**Урок.** Имеет смысл выполнять трудные задания по очереди и периодически менять лидеров. Подобно тому, как гуси зависят от умелого полета друг друга, так и люди

зависят от профессионализма, навыков и способностей своих коллег.

**факт 4.** Гуси в стае криками подгоняют летящих впереди них птиц, чтобы те увеличивали скорость полета.

**Урок.** Мы должны воодушевлять друг друга, поскольку это повышает производительность. Воодушевлять — значит отстаивать общие интересы.

**Факт 5.** Когда кто-то из гусиной стаи теряет силы и падает вниз, за ним следуют две птицы. Они пытаются помочь попавшему в беду и защитить его. «Провожатые» остаются с товарищем, пока он не погибнет или не наберет сил, чтобы продолжить полет. После этого гуси присоединяются к другой стае.

**Урок.** Если бы мы подчинялись законам гусиной стаи, мы поддерживали бы друг друга и в хорошие, и в плохие времена.

*Источник:* 1991, Organizational Development Network. Автор неизвестен.

**Формирование**  
Стадия развития команды, на которой происходит знакомство членов команды друг с другом и их рабочая ориентация.

**Разлад**  
Стадия развития, на которой возникают личные конфликты и разногласия.

**Нормализация**  
Стадия развития команды, на которой разрешаются внутренние конфликты и достигается сплоченность.



**Исполнение**  
Стадия развития, на которой основное внимание членов команды сосредоточено на достижении командных целей.

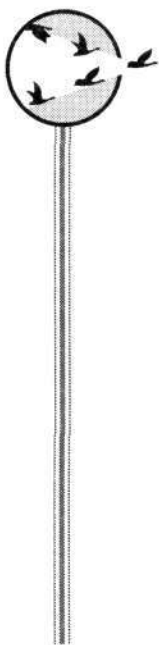
*Рис. 10.1*  
Стадии развития команды

единства. Очень важно, чтобы команда благополучно прошла эту стадию развития, в противном случае ей не удастся выполнить порученное задание. Одна коалиция может вступать с другой в спор по поводу целей команды и способов их достижения. Тогда руководителю необходимо стимулировать всех членов команды участвовать в решении проблем и помогать им утвердить общую концепцию и ценности. Сотрудники должны предлагать свои идеи, высказывать критические замечания, устранять неопределенность и разрешать конфликты, касающиеся целей и заданий команды.

**Нормализация.** На стадии нормализации основные конфликты оказываются разрешенными и команда достигает гармонии и единства. Члены команды приходят к консенсусу относительно распределения ролей и власти. Они начинают понимать друг друга, различия между ними стираются и команда становится сплоченной. Эта стадия, как правило, бывает непродолжительной. В этот период руководитель должен поддерживать открытое общение, усиливать сплоченность команды и помогать определять ее нормы и ценности.

**Исполнение.** На этой стадии основное внимание уделяется достижению командной цели. Члены команды согласны с ее миссией. Их работа скоординирована, и они устраняют все возникающие разногласия. Все их действия направлены на выполнение задания. Сотрудники постоянно контактируют друг с другом и ведут конструктивные дискуссии по поводу достижения поставленных целей. В этот момент руководителю следует концентрировать внимание на повышении эффективности работы команды и стимулировать самоуправление.

Руководители *McDevitt Street Bonis*, крупнейшей в США компании, занимающейся строительным менеджментом, помогают командам быстрее пройти начальные стадии развития, чтобы поставить их деятельность на прочный фундамент.



## В РОЛИ ЛИДЕРА

### *McDevitt Street Bonis*

Процесс создания команд в *McDevitt Street Bonis* направлен на самый быстрый переход в стадию исполнения. Для этого каждому участнику команды предоставляется информация, которая помогает наладить контакты, уяснить основные правила работы, собственную роль, круг своей ответственности и ожидания коллег. Компания старается оперативно формировать однотипные команды, устраняя возможные причины внутренних конфликтов и судебных разбирательств по поводу крупнейших строительных проектов.

Реализуя проект, *Bonis* организует работу так, чтобы устранить конфликты, избежать беспорядка, наладить коммуникацию и сформировать из подрядчиков, дизайнеров, поставщиков и других партнеров сплоченную команду, члены которой ставят общие интересы выше собственных. Сначала команда разделяется на несколько отдельных групп, каждая из которых имеет различные цели. Например, может образоваться группа клиентов, поставщиков, инженеров, архитекторов и т. д. Их просят сформулировать свои цели. Несмотря на различия, группы всегда находят общие интересы. Открытые дискуссии помогают группам преодолеть разногласия и наладить конструктивное взаимодействие, способствующее успешной реализации проекта. После письменного заявления о миссии команды каждая сторона говорит, чего она ждет от своих партнеров. Таким образом происходит распределение ролей и выяснение круга ответственности. Интенсивные обсуждения помогают команде быстро пройти начальные стадии развития и сосредоточиться на поставленных целях. «Мы стараемся избежать возможных конфликтов», — говорит координатор Моника Беннетт (*Monica Bennett*). Руководители *McDevitt Street Bonis* считают, что создание эффективных команд улучшает качество строительства.<sup>11</sup>



## ТИПЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНД

В следующих разделах мы рассмотрим различные типы традиционных для организаций команд, а также обсудим характеристики, которые оказывают влияние на динамику и эффективность команды. Затем мы поговорим о новых задачах, встающих перед лидерами в связи с появлением виртуальных и глобальных команд.

## Традиционные типы команд

Команды, работающие в современных организациях, можно разделить на три основных типа: функциональные, кросс-функциональные и саморегулирующиеся, как это показано на рис. 10.2.

**Функциональные команды.** Эти команды составляют часть традиционной вертикальной иерархии. Они включают в себя начальника и его подчиненных, соблюдающих формальные отношения субординации. Иногда данный тип называют также *вертикальными* или *директивными командами*. Они охватывают 3-4 иерархических уровня. Часто функциональная команда составляет отдел организации. Например, отдел контроля качества продукции компании *Blue Bell Creameries* из города Бренхэма, штат Техас, занимающейся производством различных сортов мороженого, представляет собой функциональную команду, которая тестирует все изготавливаемые ингредиенты, чтобы гарантировать высокое качество конечного продукта. Вертикальными командами также являются финансовые отделы, отделы по работе с персоналом, отделы продаж. Каждый из них формируется организацией в пределах корпоративной иерархической структуры, чтобы выполнять определенные задания в процессе совместной деятельности сотрудников.

**Кросс-функциональные команды.** Эти команды состоят из сотрудников различных функциональных отделов организации. Участники команды чаще всего находятся на одном иерархическом уровне, хотя кросс-функциональные команды могут пересекать вертикальные и горизонтальные корпоративные уровни. Команда имеет руководителя, который координирует работу сотрудников. Эта работа обычно связана с изменениями, например с выпуском нового продукта на предприятии или введением новой программы обучения в школе. Кросс-функциональные команды, как правило, работают над проектами, поэтому в их деятельность вовлекаются представители нескольких отделов организации, ведь в этом случае необходимо рассмотрение различных точек зрения.

Кросс-функциональные команды стимулируют информационный обмен, генерируют ценные предложения, координируют деятельность отделов, разрабатывают новые проекты, решают общекорпоративные проблемы и изучают возможности изменения производственных процедур и стратегий. К этому же типу относятся команды, сформированные для решения специфической проблемы (так называемые *проблемные команды*), и команды *улучшения трудовых процессов* (создающиеся для оптими-

### Функциональная команда

*Команда, состоящая из начальника и его подчиненных, соблюдающих формальные отношения субординации.*

### Кросс-функциональная команда

*Команда, состоящая из сотрудников различных функциональных отделов организации.*

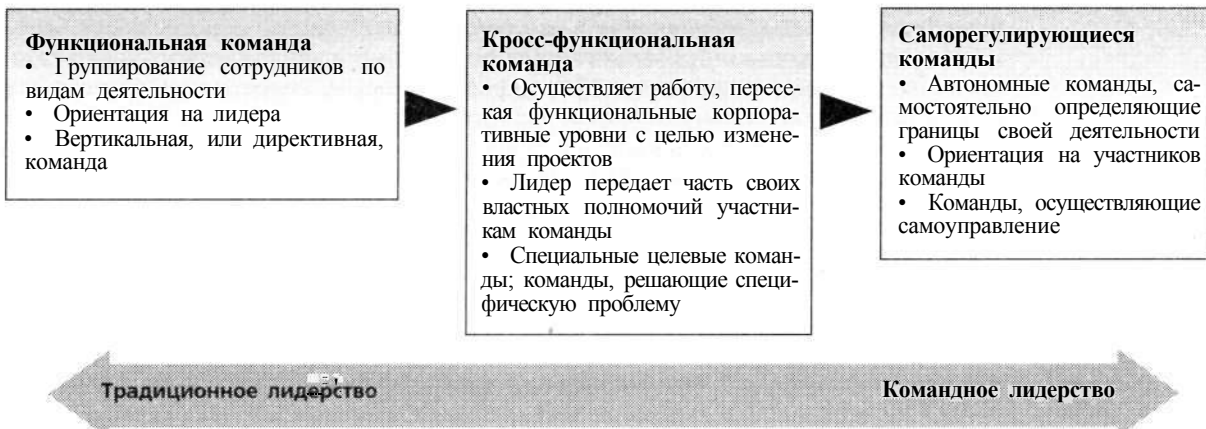


Рис. 10.2

### **Руководство к действию**

Чтобы стать настоящим лидером, создавайте кросс-функциональные команды для внедрения инноваций, например для создания новых продуктов, когда требуется координированная работа различных отделов. Чтобы повысить качество и эффективность, используйте проблемные команды и команды улучшения процессов.

зации производственной деятельности). Участники этих команд ищут способы повышения качества и эффективности и улучшения условий труда. Они разрабатывают рекомендации, которые представляются топ-менеджерам на утверждение. Кросс-функциональные команды чаще всего занимаются внедрением инноваций, координируя работу многих отделов. Например, авиакомпания *US Airlines* сформировала кросс-функциональную команду, в которую вошли механики, авиадиспетчеры, агенты по бронированию билетов, рабочие, занимающиеся погрузкой, сотрудники багажного отделения и обслуживающий персонал. Это было сделано для открытия новых недорогих маршрутов, чтобы противостоять экспансии *Southwest Airlines* в восточных штатах.<sup>12</sup> Кросс-функциональные команды могут трансформироваться в саморегулирующиеся команды, которые в своей деятельности руководствуются совершенно другими принципами.

**Саморегулирующиеся команды.** На рис. 10.2 отражена эволюция команд и методов руководства ими. Функциональная команда представляет собой группу людей, владеющих одинаковыми навыками и выполняющих одинаковые задания в пределах традиционных корпоративных структур. Руководство этими командами основывается на вертикальной иерархии. Участники кросс-функциональных команд имеют больше свободы, но традиционно ориентированы на руководителя, определяющего направление деятельности. Руководитель чаще всего назначается топ-менеджерами; обычно им бывает менеджер или начальник одного из отделов, представители которых включены в команду. Однако руководители команды передают часть своих властных полномочий ее участникам, чтобы повысить эффективность работы команды.

На высшей ступени развития находятся саморегулирующиеся команды, которые не контролируются менеджерами, начальниками или назначенными сверху руководителями.<sup>13</sup> Эти команды ориентированы более на своих рядовых участников, чем на лидеров. Сотни компаний, в том числе *Consolidated Diesel*, *Industrial Light and Magic*, *Mayo Clinic*, *Edy's Grand Ice Cream*, используют саморегулирующиеся команды, что дает возможность спланировать людей, давать им интересные задания и наполнять смысл их работу.<sup>14</sup>

Саморегулирующиеся команды обычно включают в свой состав от 5 до 20 участников, обладающих разносторонними навыками и способными подменять друг друга, что позволяет команде производить отдельный продукт или услугу либо, по крайней мере, составляющую продукта или услуги (в качестве примера можно взять сборку автомобильного двигателя или выполнение запросов о страховых выплатах).<sup>15</sup> Суть в том, чтобы сами команды, а не менеджеры определяли направление работы, несли ответственность за выполнение заданий, принимали решения, осуществляли контроль качества и при необходимости вносили изменения в свою деятельность. Саморегулирующиеся команды, работающие в основном на постоянной основе, могут быть также и временными, когда они создаются для реализации специфического проекта, а затем, после выполнения задания, расформируются. Саморегулирующиеся команды имеют следующие характеристики:

1. Члены команды владеют несколькими навыками, что весьма значимо для выполнения корпоративного задания. В состав команды входят сотрудники различных отделов, способные подменять друг друга. Команда преодолевает границы между отделами, налаживая координацию, которая нужна для производства продукта или услуги.
2. Команда имеет доступ к ресурсам (включая финансы, информацию и производственное оборудование), необходимым для выполнения комплексного задания.
3. Команда наделяется правом принимать самостоятельные решения. Это означает, что участники команды могут вводить в ее состав новых сотрудников, распоряжаться денежными средствами, вести контроль качества и планировать дальнейшую работу.

### **Саморегулирующиеся команды**

Команды, участники которых могут работать в условиях минимального контроля и способны подменять друг друга, чтобы производить конечный продукт или услугу.

Участники саморегулирующихся команд выполняют функции менеджеров, осуществляя планирование, составляя график работ и отпусков, распределяя ресурсы и оценивая результаты труда. Они имеют немногих начальников. Чаще всего это один человек, которого участники команды выбирают из числа своих коллег раз в год. Здесь все члены коллектива принимают совместные решения и сообща устраняют возникающие конфликты. Некоторые команды не имеют назначаемого лидера, так что любой сотрудник может взять на себя функции руководства в зависимости от ситуации. Благодаря деятельности саморегулирующихся команд равенство и передача властных полномочий становятся ключевыми ценностями корпоративной культуры во многих организациях.

### Характеристики команд

Одна из важнейших задач лидера заключается в том, чтобы при создании команды учесть ее характеристики: число участников, разнообразие опыта и взаимозависимость. Эти характеристики значительно влияют на эффективность работы команды.<sup>16</sup>

**Число участников.** Считается, что в идеальном случае команда состоит из 7 человек, хотя это число может варьироваться от 5 до 12. Такой размер позволяет воспользоваться разнообразием навыков участников команды, которые могут наладить между собой контакты, быстро решать проблемы и чувствовать себя полноправными членами коллектива. По мере увеличения размеров команды коммуникация между ее членами затрудняется. Согласно опросу, проведенному *Gallup Organization*, 82% рабочих считают небольшие по размеру команды более продуктивными, и лишь 16% отдадут предпочтение крупным командам.<sup>17</sup>

Результаты недавних исследований свидетельствуют: когда команда имеет небольшую численность, ее участникам легче достичь согласия и наладить информационный обмен. Они удовлетворены своей работой, стремятся к конструктивному взаимодействию, чаще устраивают дискуссии и достигают сплоченности. Когда команда имеет высокую численность (12 человек и более), для ее членов характерно иметь больше различий во взглядах и поэтому между ними чаще возникают разногласия. В крупных командах иногда формируются подгруппы, между которыми возникают конфликты. Эти конфликты могут вспыхивать как по пустякам (например, по поводу сорта кофе, который нужно заваривать), так и по принципиальным вопросам. На лидера здесь возлагается большая ответственности, поскольку в крупной команде ее рядовые члены в меньшей степени вовлечены в процесс принятия решений. В таких командах царит менее дружественная атмосфера и участники команды в меньшей степени чувствуют себя полноправными членами коллектива.<sup>18</sup> Как правило, в крупных командах сложнее удовлетворить потребности сотрудников: лидеру приходится прилагать больше усилий, чтобы добиться сплоченности людей, их лояльности и устремленности к общим целям.

**Разнообразие опыта.** Для функционирования команды необходимо, чтобы ее участники обладали многочисленными навыками, знаниями и богатым опытом. Поэтому можно предположить, что гетерогенные команды будут более эффективными, ведь их участники имеют разнообразные способности и обладают различной информацией, что позволяет им решать поставленные перед ними задачи. Исследования, в общем, подтверждают это предположение, доказывая, что в гетерогенных командах принимаются более смелые решения, чем в гомогенных.<sup>19</sup> Разнообразие опыта усиливает креативность команды. Кроме того, оно становится источником разногласий, благодаря которым принимаются более эффективные решения. Некоторые конфликты препятствуют «групповому» мышлению, когда люди, стремясь сохранить сплоченность, отказываются высказывать альтернативные точки зрения. Что каса-

#### *Руководство к действию*

*Занимая позицию лидера, используйте саморегулирующиеся команды, участники которых не нуждаются в жестком руководстве. Предоставляйте командам доступ к материальным и информационным ресурсам, необходимым для выполнения задания. Наделяйте их правом самостоятельно принимать решения.*

**Взаимозависимость**

*Степень зависимости участников команды друг от друга в том, что касается информации, ресурсов и идей, необходимых для выполнения задания.*

**Общая взаимозависимость**

*Низшая форма зависимости в команде, возникающая в тех случаях, когда участники команды относительно независимы друг от друга при выполнении заданий.*

**Последовательная взаимозависимость**

*Серийная форма зависимости, возникающая, когда конечный продукт работы одного участника команды становится исходным материалом для другого.*

**Равная взаимозависимость**

*Высшая форма взаимозависимости в команде, возникающая в тех случаях, когда участники команды в равной степени влияют на работу друг друга.*

ется команд топ-менеджеров, то здесь низкий уровень конфликтности связан с неэффективностью принимаемых решений. Неконфликтные команды чаще всего бывают гомогенными.<sup>20</sup>

Однако, несмотря на пользу некоторых конфликтов, слишком сильные разногласия способны негативно влиять на участников команды. Разнообразие опыта может вызывать личные конфликты, которые не связаны собственно с работой команды.<sup>21</sup> Расовые и национальные различия иногда осложняют деятельность команды, особенно в краткосрочной перспективе.<sup>22</sup> В командах, состоящих из представителей различных национальностей и рас, сложнее наладить взаимодействие, но при умелом руководстве возникающие проблемы удается со временем разрешить. Преимущества и недостатки разнообразия опыта будут более детально рассмотрены в следующей главе.

**Взаимозависимость.** Этот термин указывает на степень зависимости участников команды друг от друга в том, что касается информации, ресурсов и идей, необходимых для выполнения задания.

Например, хирургическая операция или военные действия предполагают высокую степень зависимости, тогда как конвейерная сборка — низкую.<sup>23</sup>

Существуют три формы зависимости: общая, последовательная и равная.<sup>21</sup>

На низшем уровне находится **общая зависимость**, означающая, что участники группы просто зависят друг от друга при выполнении задания; при этом они действуют не как *единая команда*.<sup>25</sup> Они могут использовать общее оборудование или иметь общего секретаря, но большую часть своей работы делают независимо друг от друга. Пример представляет группа продавцов, когда каждый из них несет ответственность за свой сектор и объем продаж, но все они имеют одного руководителя. Продавцам в данном случае не нужно активно взаимодействовать между собой и координировать свою работу.<sup>26</sup>

**Последовательная взаимозависимость** представляет собой серийную форму зависимости, когда конечный продукт работы одного участника команды становится исходным материалом для другого. Сотрудник А должен хорошо выполнить задание, чтобы сотрудник В тоже показал высокие результаты труда, и т. д. Эта форма находится на более высоком уровне взаимозависимости, потому что участники команды должны обмениваться информацией и ресурсами. В качестве примера можно указать на заводскую сборку автомобильного двигателя. Каждый участник команды выполняет свое задание, но успех его деятельности зависит от работы коллег. Здесь для слаженной работы требуются активное общение и координация.

На высшем уровне находится **равная взаимозависимость**, возникающая в тех случаях, когда конечный продукт работы сотрудника А становится исходным материалом для сотрудника В, а конечный продукт работы сотрудника В возвращается затем к сотруднику А. Равная взаимозависимость чаще всего возникает в командах, выполняющих интеллектуальные задания. Например, составление технического руководства редко осуществляется путем логически последовательной работы. Чаще всего участники команды возвращают письменные материалы друг другу для уточнений и исправлений.<sup>27</sup> В случае равной взаимозависимости каждый сотрудник вносит свой вклад, но конечный продукт является общим результатом деятельности всей команды.

Яркий пример равной взаимозависимости представляет собой родильное отделение больницы *Parkland Memorial*.

## В РОЛИ ЛИДЕРА Больница *Parkland Memorial*

Работники больницы *Parkland Memorial*, расположенной в Далласе, штат Техас, в 2001 году принимали роды 16 597 раз (по 40-50 младенцев в день). Согласно статистике, в США четверо из 1000 детей рождаются в этой больнице. Показатели детской смертности в *Parkland Memorial* ниже средних по стране, хотя многие роженицы, поступающие в больницу, - из малообеспеченных слоев населения (таких пациенток насчитывается 95%) и нередко страдают от алкогольной и наркотической зависимости. *Parkland Memorial* является центральной больницей округа, поэтому всем поступающим сюда - от частных клиентов до нелегальных иммигрантов - оказываются услуги за небольшую плату. «У нас нет фешенебельных палат, дорогого паркета и шикарных обоев, - говорит медсестра Рейна Дюринкс (*Reina Duerinckx*), - зато мы обладаем другими преимуществами».

Одним из этих преимуществ является отлаженная работа в командах. Хотя в отделении существует четкая иерархия и все процедуры жестко регламентированы, правила и предписания исполняются в свободной и неформальной манере. Чтобы установленные правила были эффективны, требуются координация и гибкость всех сотрудников, которые являются высокопрофессиональными специалистами. Здесь разрешается принимать децентрализованные решения, поэтому каждый сотрудник может проявить инициативу в кризисной ситуации. Административные работники, обслуживающий персонал, технические специалисты, медсестры и доктора координируют свою работу, учитывая сильные и слабые стороны друг друга, что позволяет быстро разрешать возникающие проблемы. Постороннему человеку иногда бывает трудно отличить доктора от медсестры. Нередко доктора сами готовят операционную для следующей роженицы. В сложных ситуациях, когда, например, требуется делать кесарево сечение, у операционного стола немедленно собираются специалисты, чья помощь может оказаться необходимой. «Мы с любовью относимся к каждому новорожденному, — говорит медсестра Иделла Уильямс (*Idella Williams*), которая сама родилась в этой больнице. - В нашей работе много не только трудных, но и радостных моментов».

Хотя руководители *Parkland Memorial* считают, что необходимо четко распределять задания и рабочие роли, они дают понять сотрудникам: их не должны разделять иерархические границы. Здесь осуществляется постоянная коммуникация и информационные потоки распространяются во всех направлениях. Все это позволяет преодолевать трудности, когда, например, за один час в больнице рождается 14 малышей.<sup>28</sup>

Лидеры должны ослаблять координацию и улучшать коммуникацию в команде, учитывая степень взаимозависимости ее участников. Когда степень взаимозависимости высока, имеет смысл предоставить команде право самостоятельно принимать решения. В командах, где степень взаимозависимости низка, можно использовать традиционные методы руководства, индивидуальные вознаграждения и предоставлять властные полномочия отдельным сотрудникам, а не всей команде.<sup>29</sup>

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНД

**Эффективность команды** — это ее способность достичь четырех целей: внедрения инноваций/адаптации к изменениям, повышения производительности, обеспечения высокого качества товаров и услуг и удовлетворения потребностей сотрудников.<sup>30</sup> Под терминами *инновация/адаптация* подразумевается значение команды для организации, проявляющееся в умении быстро реагировать на новые требования внешней среды и изменения. *Производительность* — это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов. *Качество* означает отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей. *Удовлетворение потребностей сотрудников* — это способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их основные запросы. С эффективностью команды тесно связаны три сферы:

- 1) сплоченность;
- 2) выполнение заданий и социально-эмоциональные роли;
- 3) личное влияние лидера на команду.



### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, учитывайте такие характеристики команды, как число участников, разнообразие опыта и взаимозависимость. Когда между участниками команды сильна взаимозависимость, предоставляйте команде право принимать автономные решения и самостоятельно регулировать свою деятельность.



## Сплоченность и эффективность команды

### Эффективность команды

Способность команды достичь четырех целей: внедрения инноваций/адаптации к изменениям, повышения производительности, обеспечения высокого качества товаров и услуг и удовлетворения потребностей сотрудников.

### Сплоченность команды

Единство участников команды и их устремленность к общей цели.

**Сплоченность команды** — это единство ее участников и их устремленность к общей цели.<sup>31</sup> Члены сплоченной команды не только глубоко преданы ей, но и чувствуют, что занимаются чем-то значительным, а также испытывают радость при достижении общего успеха. Когда между людьми нет сплоченности, они не особенно озабочены процветанием команды. Сплоченность считается положительной характеристикой команды. Вы можете оценить сплоченность команд, в которых вам довелось участвовать при выполнении рабочих или учебных заданий, заполнив анкету в разделе «Самооценка лидера 10.1».

**Факторы командной сплоченности.** Лидеры могут использовать некоторые факторы, чтобы достичь командной сплоченности. Одним из этих факторов является *взаимодействие*. Чем больше контактов между участниками команды, чем больше времени они проводят вместе, тем сильнее сплоченность команды. Именно в процессе взаимодействия сотрудники узнают друг друга и становятся полноправными членами команды. Второй фактор — это *общие цели*. Если члены команды соглашаются с ее целями, они становятся сплоченнее. Это позволяет создать коллектив единомышленников. Сотрудник *NASA* с гордостью вспоминает свою работу в команде: «Мы понимали, что на нас была возложена особая задача, и нам казалось, что на нас смотрит весь мир».<sup>32</sup> Третьим фактором является *привлекательность команды*, означающая, что ее участники имеют одинаковые установки и им нравится работать вместе. В данном случае сотрудники относятся с симпатией и уважением друг к другу.

На командную сплоченность влияет также организационный контекст. Когда одна команда *соперничает* с другой, ее сплоченность усиливается, поскольку оба участника соревнования стремятся победить. Наконец, *успех* и положительная оценка внешних наблюдателей еще более усиливают единство команды. Когда команда успешно справляется с заданием и другие члены организации признают ее достижения, участники команды ощущают прилив энергии, и их лояльность возрастает.

**Следствия командной сплоченности.** Следствия командной сплоченности можно разделить на две категории: моральные и вещественные (связанные с продуктивностью работы). Как правило, моральный дух коллектива выше в сплоченных командах, потому что именно сплоченность улучшает общение между членами команды, способствует созданию дружеской атмосферы, сохранению постоянного состава, усилению лояльности и более активному участию сотрудников в процессе принятия решений. Сплоченная команда лучше удовлетворяет потребности людей, входящих в ее состав.<sup>33</sup>

Что касается *продуктивности*, то обычно сплоченность оказывает на нее положительное влияние, хотя результаты исследований здесь неоднозначны. В сплоченных командах сотрудники сильнее мотивированы, поэтому прилагают максимум старания к достижению успеха. К тому же здесь может возникнуть эффект *социальной стимуляции*, когда присутствие определенного человека вдохновляет участников команды.<sup>34</sup> Как показывают исследования, сплоченность значительно влияет на результаты труда, если взаимозависимость в команде высока, т. е. когда участники команды должны тесно взаимодействовать друг с другом и координировать свою работу.<sup>35</sup>

Другим важным фактором, влияющим на продуктивность, являются взаимоотношения между командой и топ-менеджерами. В одном исследовании на примере двухсот команд оценивалась корреляция между результатами работы и сплоченностью.<sup>36</sup> Оказалось, что сплоченные команды были более продуктивными в ситуациях, когда члены команды чувствовали поддержку высшего руководства, и менее — когда топ-менеджеры проявляли свою враждебность. Поддержка лидеров помогала командам устанавливать более высокие нормы, тогда как враждебность лидеров вызывала снижение норм. Рассмотрим нормы труда и эффективность команд на заводе *Ralston Foods Plant*, расположенном в городе Спаркс, штат Невада.



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 10.1

### Можно ли считать вашу команду сплоченной?

Вспомните команду, участником которой вы были, выполняя рабочее или учебное задание. Заполните анкету, оценивая каждый пункт по пятибалльной шкале: 1 - полностью не согласен; 2 - не согласен; 3 - нейтральное отношение; 4 - согласен; 5 - полностью согласен.

1. Участники команды гордятся тем, что входят в ее состав.	1	2	3	4	5
2. Участники команды прилагают максимум сил к тому, чтобы команда добилась успеха.	1	2	3	4	5
3. Участники команды стараются преуменьшить заслуги своих коллег.	1	2	3	4	5
4. Участники команды стремятся обсуждать друг с другом возникающие проблемы.	1	2	3	4	5
5. Каждый участник команды пытается извлечь выгоду из ошибок своих партнеров.	1	2	3	4	5
6. Участники команды прилагают все силы к тому, чтобы команда добилась успеха.	1	2	3	4	5
7. Участников команды не особенно интересует, сумеет ли команда выполнить порученное ей задание.	1	2	3	4	5
8. Участникам команды нравится находиться вместе.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Для пунктов 1, 2, 4, 6, 8 используйте указанную шкалу. Оценки по пунктам 3, 5 и 7 вычтите из цифры 6. Суммируйте баллы по всем пунктам: \_\_\_\_\_. Полученный результат отражает степень сплоченности команды, т. е. степень симпатии, доверия и уважения, проявляемых участниками команды друг к другу. Эта анкета первоначально предназначалась для оценки сплоченности команды топ-менеджеров крупной больницы. Если сумма баллов составляет 32 и более, вашу команду можно считать сплоченной и очень вероятно, что ее участники стремятся к достижению общей цели. Результат 16 и менее баллов указывает, что в вашей команде нет сплоченности.

*Источник:* адаптировано по Robert S. Dooley and Gerald E. Fryxell, "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams", *Academy of Management Journal* 42, no. 4 (1999): 389-402.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

### *Ralston Foods Plant, Spar, Невада*

*Ralston Foods Plant* входит в состав *Ralcorp Holdings*, одного из крупнейших производителей продуктов питания. До 1990 года завод выпускал корм для домашних животных. Но затем на нем была проведена реконструкция, и завод стал заниматься производством овсяных хлопьев. Управляющий *Ralston Foods Plant* Дэниел Киббе (*Daniel Kibbe*) после реконструкции решил использовать в организации принцип работы в командах. В этом он получил полную поддержку от регионального менеджера и руководителей головного предприятия.

Киббе начал с того, что собрал вместе менеджеров завода, разделявших его взгляды и соглашавшихся передать часть своих властных полномочий рабочим, и сформировал из них небольшую команду. Еще до запуска нового производства управляющий заводом потратил \$1,5 миллиона на обучение персонала подбору кадров, консультированию и соблюдению дисциплины (было ясно,



что именно эти задачи придется в первую очередь решать командам). Менеджеры, со своей стороны, приложили максимум сил к созданию на заводе атмосферы доверия и открытости. В результате большинство рабочих стали чувствовать себя хозяевами предприятия, понимая, что именно от них зависит успех нового производства.

Полторы сотни сотрудников *Ralston Foods Plant* были разбиты на шесть операционных групп, каждая из которых была разделена на небольшие полуавтономные саморегулирующиеся команды. Руководители предприятия полагали, что именно небольшим командам (составом не более 10 человек) будет легче сплотить свои ряды и установить самоуправление. Эти команды, не имевшие назначенного сверху лидера, получали право принимать самостоятельные решения о приглашении на работу новых сотрудников, составлении рабочего расписания и бюджета, контроле качества и соблюдении дисциплины. Новые команды функционировали столь отлаженно, что показывали более высокие результаты, чем группы, имевшие назначенных руководителей. Во всех случаях участники команд были мотивированы и стремились к достижению общего успеха.

Благодаря сплоченности команд и поддержке топ-менеджеров на заводе были установлены высокие нормы труда. В результате предприятие сумело добиться рекордных для всего холдинга показателей производительности и значительно сократить расходы.<sup>37</sup>

### Задания и социально-эмоциональные потребности

Чтобы команда была эффективной, нужно установить баланс между необходимостью выполнять корпоративные задания и удовлетворением социально-эмоциональных потребностей сотрудников. Здесь уместно вспомнить стили руководства, ориентированные на задания и людей (см. главу 2). Ориентация на задания в основном связана с высокой производительностью, тогда как ориентация на людей — с взаимоотношениями и удовлетворением потребностей сотрудников.

Чтобы команда показывала хорошие результаты в течение длительного периода, она должна не только выполнять поставленные перед ней задания, но и удовлетворять потребности людей, входящих в ее состав. Эти условия выполняются при участии в работе лидеров, играющих одну из двух основных типов ролей, как это показано в табл. 10.2. *Роль* может осмысляться как ряд определенных форм поведения, ожидаемых от своего лидера участниками команды. **Роль специалиста** связана с предложением новых идей и способов решения проблем, а также с оценкой эффективности команды. Человек, исполняющий эту роль, рассматривает факты, вносит предложения, добывает необходимую информацию, чтобы прояснить задания, суммирует данные и воодушевляет коллег. **Социально-эмоциональная роль** включает в себя такие формы поведения, как вовлечение участников команды в процесс решения проблем, чуткое восприятие чужих идей, устранение разногласий и конфликтов, внимательное отношение к чувствам и потребностям коллег. Человек, исполняющий эту роль, является примером для остальных. Он устанавливает нормы поведения и налаживает взаимодействие и сотрудничество между участниками команды, помогая им преодолевать трудности.<sup>38</sup>

В идеальном случае лидер команды исполняет две роли одновременно, чем заслуживает уважение и восхищение участников команды. Однако иногда бывает необходимо концентрировать больше внимания на какой-то одной из ролей. Например, если члены команды в значительной степени ориентированы на задания, лидер может исполнять в основном социально-эмоциональную роль. И напротив, когда участники команды ориентированы на взаимоотношения, лидеру следует исполнять роль специалиста, проясняя задания и устанавливая цели. Усилия лидера направлены на обеспечение условий, в которых участники команды могли бы удовлетворять оба типа потребностей: профессиональные и социально-эмоциональные. Хорошо сбалансированные команды способны успешно работать в течение длительного времени, если каждый сотрудник удовлетворяет свои основные потребности и выполняет поставленные перед ним задания.

#### Руководство к действию

Находясь на посту лидера, усиливайте сплоченность команды. Помогите ее участникам знакомиться друг с другом и налаживать взаимодействие. Организовывайте здоровое соперничество между командами; это будет способствовать усилению сплоченности. Устанавливайте высокие нормы труда при поддержке топ-менеджеров.

### Личная роль лидера команды

Успех команды во многом зависит от эффективности и профессионализма ее лидера. Профессора Гарвардской школы бизнеса, изучая команды кардиохирургов, обнаружили, что установки и действия лидера являются важнейшим фактором для определения эффективности всей команды.<sup>39</sup> Однако руководство командой требует особого подхода, который существенно отличается от принятых во многих организациях директивных методов. Анкета из раздела «Самооценка лидера 102» поможет вам выяснить, в какой мере вы владеете навыками лидера команды.

Большинство людей способны усвоить навыки, необходимые для лидера команды, хотя приобретение этих навыков не всегда дается легко. Чтобы стать эффективным лидером, нужно стремиться к изменению себя, к выходу за пределы своей зоны комфорта и избавлению от многих предубеждений, определявших поведение в прошлом. Ниже мы рассмотрим три типа изменений, которые позволят вам стать настоящим лидером команды.<sup>40</sup>

**Признайте значение общих целей и ценностей.** Лидер команды должен сформулировать ясную концепцию, чтобы направить усилия людей в единое русло. Настоящий лидер помогает участникам команды наполнить работу смыслом. Как показывает изучение кросс-функциональных команд *Hewlett-Packard's Medical Products Group*, наибольшего успеха добиваются те из них, участники которых имеют ясное представление о своей миссии и верят, что от их работы во многом зависит процветание всей компании.<sup>41</sup> Для создания команды необходимо сплотить людей, чтобы они имели общие цели и ценности. Здесь лидеры могут использовать ритуалы, церемонии, поучительные истории и другие символические средства, которые служат единению команды и наполнению смыслом ее работы.

**Умейте признавать свои ошибки.** Настоящий лидер всегда готов согласиться с тем, что он не является «самым умным» человеком на свете. Эффективный лидер стимулирует обмен знаниями и идеями, воодушевляя участников команды признать в общую работу свои уникальные таланты и навыки. Он не боится признать свои

#### **Роль специалиста**

*Роль лидера команды, связанная с предложением новых идей и способов решения проблем, а также с оценкой эффективности команды. Человек, исполняющий эту роль, рассматривает факты, вносит предложения, добывает необходимую информацию, чтобы прояснить задания, суммирует данные и воодушевляет коллег.*

Таблица 10.2

Два типа ролей, исполняемых лидерами команд

Роль специалиста	Социально-эмоциональная роль
Предлагает новые идеи и решения	Воодушевляет коллег; вовлекает их в общую работу, проявляет теплоту и заботу
Оценивает эффективность команды, высказывает мнение по поводу предложений коллег	Разрешает конфликты, возникающие между участниками команды, сглаживает разногласия и помогает устранить различия
Ищет информацию для решения проблем, а также определения заданий и круга ответственности каждого члена команды	Проявляет дружелюбие и поддерживает участников команды, внимательно относится к потребностям и чувствам коллег
Обобщает идеи и факты	Утверждает нормы поведения, напоминает другим о необходимости соблюдения этих норм, налаживает взаимодействие ■
Заряжает энергией участников команды и стимулирует работу	Стремится разрешить проблемы, возникающие в результате командного взаимодействия или неправильного поведения коллег; чутко реагирует на эмоциональное состояние окружающих

ИСТОЧНИКИ: основано на Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 2nd ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1986); Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1998), 244; and Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998): 384–387.

### Социально-эмоциональная роль

*Роль лидера команды, включающая в себя такие формы поведения, как вовлечение, участников команды в процесс решения проблем, чуткое восприятие чужих идей, устранение разногласий и конфликтов, внимательное отношение к чувствам и потребностям коллег. Человек, исполняющий эту роль, является примером для остальных. Он налаживает взаимодействие и сотрудничество между членами команды и помогает им преодолевать трудности.*

ошибки, обнаружить пробелы в знаниях и обратиться за помощью. Этим лидер дает понять участникам команды, что все проблемы, ошибки и разногласия обсуждаются открыто и что никто не должен бояться проявить свою некомпетентность.<sup>42</sup> Когда Брюса Моравека (*Bruce Moravec*) попросили возглавить команду инженеров, проектировавших новый фюзеляж для «Boeing 757», он должен был заслужить доверие и уважение людей, которые владели более глубокими профессиональными знаниями в данной области. Моравек говорит по этому поводу: «Не стоит делать вид, будто вы умнее подчиненных, если они лучше вас знакомы с делом. Доверьтесь им, потому что они настоящие эксперты в своей сфере. В противном случае вы потерпите неудачу».<sup>43</sup>

**Будьте наставником для участников команды и оказывайте им поддержку.** Настоящий лидер создает условия для обучения и развития участников команды и достойно вознаграждает труд подчиненных.

Он озабочен не столько собственным продвижением и увеличением размера своей зарплаты, сколько интересами участников команды, которые нуждаются в поддержке и признании. Зачастую лидеры забывают, сколь важно подчиненным чувствовать, что их труд по-настоящему ценится. Одна женщина, работавшая в течение многих лет секретарем, рассказывает, как начальнику удалось воодушевить подчиненных: «Наша команда состояла из четырех человек. В течение всех последних лет по окончании каждого рабочего дня, сколь бы труден он ни был, начальник приходил к нам в кабинет и благодарил за хорошую работу».<sup>44</sup>



### НОВЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ЛИДЕРАМИ: РУКОВОДСТВО ВИРТУАЛЬНЫМИ И ГЛОБАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ

Особенно трудно выполнять функции лидера, когда сотрудники рассредоточены по различным географическим регионам и отделены друг от друга языковыми и культурными барьерами. Виртуальные и глобальные команды стали неотъемлемой частью корпоративного мира. В табл. 10.3 указаны различия между традиционными, виртуальными и глобальными командами. Традиционные команды, о которых мы говорили выше, действуют в ограниченном физическом пространстве, и их участники, обычно представители одной культуры, взаимодействуют друг с другом лицом к лицу. В противоположность этому ключевыми характеристиками виртуальных и глобальных команд являются:

- 1) удаленность участников команды друг от друга, затрудняющая общение лицом к лицу;
- 2) использование телекоммуникационных технологий для налаживания связи между участниками команды/<sup>15</sup>

Таблица 10.3

Различия между традиционными, виртуальными и глобальными командами

Тип команды	Пространственная удаленность участников команды	Коммуникация	Культурная принадлежность участников команды	Задачи, стоящие перед лидером
Традиционная	Незначительная	Лицом к лицу	Одна культура	Сложные
Виртуальная	Значительная	Опосредованная	Одна культура	Более сложные
Глобальная	Весьма значительная	Опосредованная	Различные культуры	Очень сложные



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 10.2

### Оцените ваши навыки лидера команды

Заполните анкету, исходя из ваших прошлых действий или установок по отношению к действиям в будущем. Используйте двухбалльную систему: полностью согласен - полностью не согласен.

- |  | + | - |
|--|---|---|
| 1. Я предпочитаю самостоятельно выполнять наиболее приоритетные задания, не доверяя их команде. _____                            |   |   |
| 2. Лидер команды обязан ежедневно предоставлять участникам команды информацию относительно работы. _____                         |   |   |
| 3. Мне нравится общаться в системе on-line, выполняя задания вместе с участниками команды. _____                                 |   |   |
| 4. Я чаще всего испытываю дискомфорт, общаясь с участниками команды, которые являются представителями других культур. _____      |   |   |
| 5. Я почти всегда предпочитаю личную беседу электронной переписке. _____   |   |   |
| 6. Для создания команды необходимо установить атмосферу доверия. _____   | — | — |
| 7. Я предпочитаю использовать собственные оригинальные методы и самостоятельно устанавливать график работ. _____                 |   |   |
| 8. Я считаю, что, когда в состав команды входит новый человек, остальные участники команды должны провести с ним интервью. _____ | — | — |
| 9. Я испытываю раздражение, когда мне приходится работать с участником команды, принадлежащим к другой культуре. _____           | — | — |
| 10. Каждому участнику команды я предлагаю оптимальные для него способы работы. _____   | — | — |
| 11. Мне нелегко взаимодействовать с представителями других национальностей и рас. _____  | — | — |
| 12. Уезжая на неделю, я поручаю команде самостоятельно выполнять основную часть работы. _____                                    |   |   |
| 13. При выполнении сложных заданий мне бывает трудно передавать участникам команды властные полномочия. _____                    |   |   |
| 14. Мне нравится работать с представителями различных культур. _____   | — | — |
| 15. Я уверен, что могу возглавлять команду, участники которой представляют различные культуры. _____                             |   |   |

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Ответы, указывающие на эффективность руководства командой:

- |                           |                           |                            |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1. Полностью не согласен; | 6. Полностью согласен;    | 11. Полностью не согласен; |
| 2. Полностью согласен;    | 7. Полностью не согласен; | 12. Полностью согласен;    |
| 3. Полностью согласен;    | 8. Полностью согласен;    | 13. Полностью не согласен; |
| 4. Полностью не согласен; | 9. Полностью не согласен; | 14. Полностью согласен;    |
| 5. Полностью не согласен; | 10. Полностью согласен;   | 15. Полностью согласен.    |

Если вы набрали 12 и более баллов, значит вы владеете навыками эффективного лидера команды. Результат 6 и менее баллов указывает на склонность использовать авторитарный подход либо на то, что вы испытываете дискомфорт, общаясь с представителями других культур или участниками виртуальной команды (с помощью электронной почты). Пункты 1, 2, 6, 7, 8, 10, 12 и 13 относятся к авторитарному/демократичному стилю руководства. Пункты 4, 9, 11, 14 и 15 - к культурным различиям. Пункты 3 и 5 — к коммуникации в виртуальных командах. В чем ваши сильные и слабые стороны как лидера команды? Лидер команды должен уметь передавать властные полномочия участникам команды, осуществлять информационный обмен с ними, поддерживать разнообразие и свободно использовать электронные средства связи.

*Источники:* адаптировано по "What Style of Leader Are You or Would You Be?" из Andrew J. DuBrin, *Leadership: Research, Findings, Practice, and Skills*, 3d ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2001), 126-127; and James W. Neuliep and James C McCroskey, "The Development of Intercultural and Interethnic Communication Apprehension Scales", *Communication Research Reports*, 14, no. 2 (1997), 145-156.

### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, обеспечьте условия, необходимые для удовлетворения профессиональных и социально-эмоциональных потребностей участников команды. Исполняйте роль специалиста, которая стимулирует обмен новыми идеями и повышает эффективность труда. Уделяйте также внимание социально-эмоциональной роли, проявляя дружелюбие к участникам команды, вовлекая их в общую работу, поддерживая их и помогая им преодолевать конфликты и разногласия.

### Виртуальная команда

Команда, участники которой географически и организационно рассредоточены, но имеют общую цель и поддерживают связь друг с другом с помощью современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Работа виртуальных и глобальных команд может охватывать различные регионы страны или даже мира, в которых расположены офисы и предприятия. Коммуникация осуществляется в основном с помощью телефонов, факсов, электронной почты, моментальных сообщений, электронного обмена документацией, видеоконференций и других современных средств связи. Участники некоторых виртуальных команд принадлежат одной культуре; глобальные же команды как правило состоят из представителей различных культур. Таким образом, наиболее сложные задачи стоят перед лидерами глобальных команд, поскольку здесь повышается вероятность неправильного понимания и конфликтов.

## Виртуальные команды

Экономист Уильям Нок (*William Knoke*), автор книги «Смелость нового мира» («*Bold New World*»), говорит о «внепространственной технологии», которая благодаря техническим достижениям сделала работу в виртуальных командах реальностью нашей жизни. **Виртуальная команда** — это команда, участники которой географически и организационно рассредоточены, имеют общую цель и поддерживают связь друг с другом с помощью современных информационных и телекоммуникационных технологий.<sup>46</sup> Участники команды не общаются лицом к лицу, а используют электронную и голосовую почту, видеоконференции, Интернет и интранет, компьютерные программы, чтобы наладить сотрудничество и выполнить задания.

**Использование виртуальных команд.** Виртуальная команда, которую иногда называют также *рассредоточенной командой*, может быть временной, работающей над специфическим проектом, или постоянной и саморегулирующейся. Виртуальные команды иногда включают в свой состав потребителей, поставщиков и даже конкурентов, собранных вместе для осуществления сложного проекта. Например, «*Esquire*», «*Men's Health*», «*Rolling Stone*» — три конкурирующих между собой журнала, представляющих крупные организации, которые раньше не считали нужным поддерживать контакты друг с другом. Однако несколько лет назад они вместе сформировали виртуальную команду для проведения широкомасштабной рекламной кампании для корпорации *Haggar*. Если бы конкуренты не наладили сотрудничество, им не удалось бы соперничать с популярнейшим изданием «*Sports Illustrated*», которое по своим тиражам превосходило три указанных журнала вместе взятые.<sup>47</sup>

Использование виртуальных команд позволяет организациям привлекать лучших специалистов для выполнения определенных заданий вне зависимости от того, в каком географическом регионе они проживают, что значительно усиливает конкурентоспособность. Когда компании *IBM* нужно заполнить штат для разработки очередного проекта, менеджеры составляют список необходимых для этого задания навыков и отправляют его в отдел по работе с персоналом. Там быстро находят людей, имеющих соответствующую квалификацию. Затем лидер команды выбирает лучших специалистов, живущих в различных городах. По оценкам *IBM*, треть ее сотрудников входит в состав виртуальных команд.<sup>48</sup>

**Руководство виртуальной командой.** Несмотря на многочисленные преимущества, виртуальная команда ставит перед своим лидером трудные задачи.<sup>49</sup> Руководители традиционных команд могут контролировать работу сотрудников и следить за тем, чтобы все шло гладко. Лидеры виртуальных команд не имеют такой возможности. Они должны доверять участникам команды, надеясь, что те не нуждаются в строгом контроле. Как следствие, лидеры виртуальных команд более сосредоточены на конечных результатах, чем на способах их достижения. Слишком жесткий контроль способен разрушить виртуальную команду, поэтому лидеры вынуждены отказываться от него, опираясь в большей степени на создание условий, в которых участники коман-

ды будут получать необходимую поддержку и иметь возможности профессионального развития. Современные методы руководства, используемые в традиционных командах (о которых мы говорили выше), применимы также и в виртуальных. Однако для достижения успеха виртуальной команды ее лидер должен обладать следующими дополнительными навыками:

- *Правильный подбор участников команды.* Определяя состав виртуальной команды, ее руководитель должен тщательно взвесить все за и против. Необходимо, чтобы участники команды обладали техническими знаниями и навыками, умели работать в виртуальной среде и не нуждались бы в традиционном контроле. Как и обычные, виртуальные команды бывают более сплоченными, если имеют небольшой размер. Однако успех виртуальной команды во многом определяется разнообразием навыков и знаний, которыми владеют ее участники. Обычно здесь поддерживается разнообразие, поскольку именно оно помогает решать сложные задачи, встающие перед командой.<sup>50</sup>
- *Создание атмосферы доверия путем налаживания связей.* Вне зависимости от уровня профессионализма участников виртуальной команды им не удастся добиться успеха, если между ними не будет единства. Лидер виртуальной команды должен приложить много сил к тому, чтобы наладить контакты между ее участниками. На основе этих контактов возникает атмосфера доверия. Самым действенным методом здесь представляется общее собрание участников команды в реальном пространстве, чтобы они, начиная работать над проектом, могли лично познакомиться друг с другом. К этому методу прибегают, например, руководители *Mobil Corp.*: создавая новую виртуальную команду, они собирают вместе ее участников, чтобы те наладили контакты друг с другом, уяснили круг своей ответственности и поняли, какие задачи перед ними ставятся.<sup>51</sup> Такие собрания помогают команде быстрее пройти стадию *формирования* и *первого шторма*, ведь, как показывают исследования, виртуальные команды проходят те же стадии развития, что и традиционные команды.<sup>52</sup>
- *Установление общих правил.* Участники команды должны одинаково использовать информационную технологию, с помощью которой ведется общение и осуществляется сотрудничество.<sup>53</sup> Необходимо, чтобы с самого начала формирования команды все ее участники поняли, в чем заключаются командные и индивидуальные цели и нормы работы. Это помогает сотрудникам самостоятельно контролировать свою деятельность и регулировать свою работу в соответствии с общекомандными задачами. Кроме того, нужно установить одинаковые для всех правила общения. Участники команды должны знать, приемлемы ли между ними бурные дискуссии, в течение какого времени они обязаны отвечать на электронные письма и другую корреспонденцию и т. д.
- *Эффективное использование технологий.* Налаживание коммуникации в виртуальных командах может быть сопряжено с серьезными трудностями, и здесь большую пользу оказывают навыки использования электронных коммуникационных каналов (см. главу 9). По возможности руководителю команды следует время от времени собирать вместе сотрудников для личного общения. Особенно это важно делать в случаях неправильного понимания и возникновения проблем, способных затормозить командную работу.<sup>54</sup> Лидеры могут также устанавливать расписание для контактов в системе on-line и обучать участников команды эффективнее использовать электронную коммуникацию. Зачастую лидеры могут оказать поддержку и установить обратную связь только в системе on-line. При умелом руководстве сотрудники со временем приобретают навыки информационного обмена в виртуальном пространстве и начинают эффективно использовать электронные средства связи.

### **Руководство к действию**

*Чтобы стать настоящим лидером, сохраняйте уверенность в себе. Сформулируйте ясную концепцию деятельности команды и помогите ее участникам наполнить смыслом свою работу. Держите двери своего кабинета всегда открытыми, чтобы подчиненные могли высказать вам свои жалобы и предложения. Проявляйте заботу об участниках команды, создавайте условия для их обучения и оказывайте им необходимую поддержку и помощь.*



## Глобальные команды

### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, формируйте виртуальную команду, не нуждающуюся в традиционном контроле. Подбирайте специалистов, умеющих работать в виртуальной среде. Налаживайте общение в реальном и электронном пространстве. Разъясните участникам команды общие и личные задачи, правила общения и нормы труда.

Зачастую виртуальные команды являются также глобальными. Это значит, что участники команды не только географически рассредоточены, но и живут в различных часовых поясах и имеют культурные и языковые различия. В недавнем исследовании 103 фирм обнаружилось, что половина из них использует глобальные команды для разработки новых продуктов. Более того, 20% всех команд в этих фирмах являются глобальными.<sup>55</sup> **Глобальная команда** включает в свой состав специалистов с различным культурным происхождением, живущих и работающих в разных странах и координирующих некоторую часть своей деятельности на глобальной основе.<sup>56</sup> Например, *American Express Technology* имеет глобальную команду, которая занимается подбором персонала по всему миру.<sup>57</sup> Другой пример — компания *NCR*, которая сформировала глобальную команду для запуска коммерческого сервера *WorldMark*. Многие американские корпорации используют глобальные команды, в состав которых входит 1000 и более человек, живущих в Индии, Китае и других странах мира. Благодаря разнице в часовых поясах работа над проектом в таких командах может вестись круглосуточно.<sup>58</sup>

**Причины неудач глобальных команд.** Из-за культурных и языковых барьеров руководить глобальной командой еще труднее, чем виртуальной.<sup>59</sup> Создание атмосферы доверия представляет собой сложную задачу, когда члены команды говорят на разных языках, используют различные технологии и придерживаются разных убеждений относительно власти, ориентации во времени, принятия решений и совместной деятельности. В Мексике, например, американским компаниям не удавалось наладить работу в командах, поскольку в этой стране концепт передачи лидером властных полномочий противоречил традиционным культурным ценностям, согласно которым в организации должны существовать властные и должностные различия.<sup>60</sup>

Кроме того, в глобальных командах могут возникать непреодолимые коммуникационные барьеры. Участники команд не только живут в разных часовых поясах, что вызывает определенные трудности с составлением графика работ, но и разговаривают на разных языках. Даже в тех случаях, когда сотрудники могут общаться на одном языке, диалекты, иностранный акцент или незнание значения некоторых слов способны существенно затруднять понимание. Согласно исследованиям, создание атмосферы доверия и преодоление коммуникативных барьеров представляются наиболее важными и в то же время самыми трудными задачами, стоящими перед руководителями глобальных команд.<sup>61</sup>

**Руководство глобальной командой.** В случае правильного руководства глобальная команда имеет многие преимущества. Очень часто для осуществления сложного проекта требуются специалисты со всего мира. Кроме того, разнообразие опыта способно стимулировать созидательность и нахождение нетривиальных методов решения задач. Все эффективные методы руководства традиционными и виртуальными командами актуальны и для глобальных команд. Например, сплоченность и устремленность к общим целям помогают людям преодолевать языковые барьеры. Но помимо этого лидеры глобальных команд могут приблизить успех предприятия, воспользовавшись следующими идеями<sup>62</sup>:

- **Проводить лингвистическое и культурное обучение.** Организации, использующие глобальные команды, не должны пренебрегать тренингом. Лингвистическое обучение участников глобальной команды стимулирует непосредственное и спонтанное общение без переводчика. Знание особенностей другой культуры помогает достичь взаимопонимания и наладить сотрудничество. Чтобы команда добилась успеха, всем ее участникам необходимо знать о различиях культурных ценностей и психологических установок друг друга и принимать эти различия как данность.

- *Прививать новые формы мышления и поведения.* Когда участники команды расширяют свой кругозор, узнавая о культурных различиях, они способны создавать синтетическую командную культуру. Участники глобальной команды должны уметь признавать ценности и нормы, отличающиеся от привычных, и устанавливать новые нормы для своей команды.<sup>63</sup> Лидерам следует заботиться о том, чтобы участники команды усваивали приемлемые формы поведения. Это становится мощным механизмом саморегуляции, а также помогает наладить конструктивное общение и взаимодействие и сплотить людей в единый коллектив.

Ярким примером такой политики является компания *STMicroelectronics*, занимающая третье место в мире по производству компьютерных чипов.

### **Глобальная команда**

*Команда, в состав которой входят специалисты, имеющие культурные различия, живущие в разных странах и координирующие часть своей деятельности на глобальной основе.*

## **В РОЛИ ЛИДЕРА**

### ***STMicroelectronics***

Компания *STMicroelectronics (STM)* столкнулась с трудной задачей, когда выиграла тендер на производство микрочипов для навигационных систем, которыми предполагалось в ближайшее время оснастить новые автомобили «Fiat» и «Peugeot». Конечно, выиграть такой тендер - довольно почетно, но при этом необходимо было в кратчайшие сроки разработать новые микрочипы, поскольку автопроизводители сильно торопились, опасаясь, что промедление вызовет снижение продаж.

Руководители *STM* прекрасно понимали: для реализации проекта необходимо наладить сотрудничество между представителями многих дисциплин, включая специалистов в области электроники, инжиниринга, производства, логистики, маркетинга. К тому же лучшие из этих специалистов жили в разных странах, охватывающих 14 часовых поясов, и разговаривали на шести различных национальных языках. Ограничения во времени и в бюджете, а также обстоятельства личной жизни необходимых специалистов делали невозможным собрать всех их в одном месте, поэтому была сформирована виртуальная глобальная команда, которая должна была, используя электронные коммуникационные технологии, осуществить данный проект.

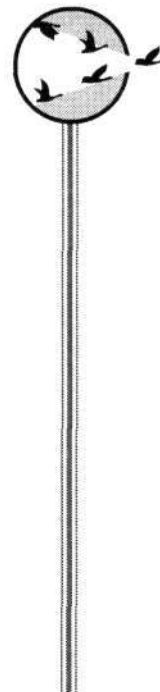
Благодаря интенсивному обучению и умелому руководству глобальная команда *STM* справилась с трудной задачей. Одна из основных причин успеха заключалась в том, что каждый участник проекта, сориентированный на общую цель, ставил интересы команды выше личных. При возникновении разногласий участники команды не навязывали друг другу своих взглядов, а прилагали все силы, чтобы понять альтернативную точку зрения. Люди с большим вниманием и заботой относились друг к другу и ко всему проекту в целом. Открытые дискуссии помогали сотрудникам находить оптимальные решения и совершенствовать свое профессиональное мастерство. «Это были лучшие дни в моей карьере, — вспоминает один из участников проекта после его завершения. — Мне многому удалось научиться у своих коллег».<sup>64</sup>

Использование глобальных и виртуальных команд значительно участилось в корпоративном мире, поскольку возросло число компаний, стремящихся осуществлять интенсивный обмен знаниями, ведь он помогает преуспеть в условиях усиления глобальной конкуренции. По прогнозам некоторых исследователей, в ближайшие годы организации будут вынуждены создать новую операционную единицу, схожую по своей структуре с амебой. Эти единицы будут представлять собой постоянно изменяющиеся команды, участники которых, поддерживая электронную связь друг с другом, будут изучать и оценивать корпоративные ресурсы, возможности и сферы деятельности.<sup>65</sup>



## **РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ В КОМАНДАХ**

Нетрудно предположить, что в виртуальных и глобальных командах потенциальная конфликтность выше, чем в традиционных, что обуславливается более высокой вероятностью низкокачественной коммуникации и неправильного понимания. Согласно исследованиям, участники глобальных команд чаще избегают выполнения своих пря-



мых обязанностей и далеко не всегда прилагают максимум сил к решению поставленных перед ними задач, что также способно усиливать конфликтность.<sup>66</sup> Культурные различия, недостаток личного взаимодействия и прямого контроля затрудняют достижение единства и согласия. Участники сплоченных команд прилагают больше сил к тому, чтобы достичь поставленной цели. Но для лидера любой команды нет навыка важнее, чем умение разрешать неизбежно возникающие конфликты.

### **Конфликт**

*Антагонистическое взаимодействие, во время которого одна сторона стремится навязать свою точку зрения или свои цели другой.*

Конфликт — это антагонистическое взаимодействие, во время которого одна сторона стремится навязать свою точку зрения или свои цели другой. Конфликты — вполне естественное явление. Они возникают во всех командах и организациях. Конфликты разгораются между участниками одной команды или между различными командами. Слишком высокий уровень конфликтности деструктивен: это разъединяет людей и затрудняет обмен идеями и информацией, без которого невозможно достижение командной сплоченности.<sup>67</sup> В эффективных командах, как правило, наблюдается низкий уровень конфликтности, а возникающие разногласия чаще носят производственный, чем личный характер. Кроме того, участники неконфликтных команд проявляют друг к другу больше уважения и доверия.<sup>68</sup>

### **Причины конфликтов**

Лидеры должны знать, какие факторы способны вызывать конфликты между отдельными людьми или командами. При недостатке денежных, информационных и производственных ресурсов конфликты неизбежны. Они могут быть вызваны также неясностью заданий и неопределенностью круга обязанностей. Между участниками команды иногда возникают разногласия по поводу распределения ресурсов. Во всех этих случаях лидер должен помогать участникам команды достичь взаимопонимания. Труднейшей задачей является распределение обязанностей в команде, о чем более подробно рассказывается в разделе «Книжная полка лидера». Конфликты могут носить также и личный характер, когда один человек преследует цели, противоречащие интересам другого. Подобные разногласия нередки среди торговых представителей. Наконец, между двумя участниками команды иногда возникает психологическая несовместимость, когда они просто не могут находиться рядом друг с другом. Личные конфликты чаще всего разгораются на почве индивидуальных различий, касающихся жизненных ценностей и установок (см. главу 4). Такие конфликты бывает довольно сложно разрешить. Иногда единственно возможный выход из ситуации заключается в изоляции конфликтующих друг от друга и включении их в состав разных команд, где они могли бы быть более продуктивны.

### **Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, проводите лингвистическое и межкультурное обучение участников глобальных команд. Помогите им избавиться от устоявшихся предрассудков и ошибочных представлений и определяйте нормы общения и труда.*

### **Стили разрешения конфликтов**

Команды и отдельные люди используют специфические стили разрешения конфликтов, пытаясь соблюсти интересы обеих спорящих сторон. Стиль во многом определяется двумя характеристиками: *напористостью* и *сотрудничеством*. В зависимости от ситуации лидеры применяют один из пяти стилей разрешения конфликтов:<sup>69</sup>

1. *Конкуренция.* Этот стиль указывает на напористость и стремление настоять на своем. Его следует использовать, когда необходимо предпринять срочные и важные действия либо непопулярные меры (например, снизить расходы на медицинскую страховку или техническое обслуживание офиса).
2. *Избегание.* Для данного стиля характерны нерешительность и отсутствие кооперации. Он приемлем при решении тривиальных задач, когда нет шансов победить либо когда необходимо сделать перерыв в работе, чтобы собрать дополнительную информацию, или когда разрыв деловых отношений может обойтись слишком дорого.
3. *Компромисс.* Этот стиль сочетает напористость и кооперацию. Он используется, когда цели обеих сторон одинаково значимы, когда оппоненты обладают равной

властью и обе стороны хотят устранить разногласия либо когда необходимо принять срочные и рациональные решения в условиях дефицита времени.

4. *Приспособление.* Данный стиль отражает высокую степень сотрудничества в команде; он прекрасно работает, когда люди осознают свою неправоту, когда чужие проблемы оказываются важнее собственных, когда создается атмосфера доверия, которая окажется полезной в дальнейших дискуссиях, или когда общая гармоничность отношений имеет особое значение.
5. *Сотрудничество* сочетает высокую степень напористости и тесную кооперацию. Использование этого стиля позволяет обеим сторонам достичь своих целей, хотя в этом случае могут быть необходимы длительные переговоры. Данный стиль актуален, когда важно соблюсти интересы обеих сторон и достичь компромисса, когда для принятия общего решения необходимо согласие всех участников переговоров и когда необходим консенсус.

Каждый стиль оказывается полезным в определенных ситуациях. Анкета из раздела «Самооценка лидера 10.3» поможет вам выяснить, какой стиль разрешения конфликтов вы используете чаще всего. Попробуйте также вспомнить ситуации, в которых каждый из пяти стилей был бы уместен.

Согласно исследованиям, изучавшим конфликты в виртуальных командах, наиболее эффективными оказываются стили конкуренции и сотрудничества.<sup>70</sup> Действенность стиля конкуренции может быть связана с использованием электронной коммуникации, когда участники команды не склонны интерпретировать индивидуальный подход как агрессивный и в большей степени стремятся найти быстрое решение.

### Другие подходы

Существуют также другие подходы к разрешению конфликтов в командах. Но что должен делать лидер, когда он не является непосредственным участником конфликта? Исследователи обнаружили, что для разрешения таких конфликтов могут применяться специальные техники, среди которых наиболее популярными являются следующие:

**Создание общей концепции.** Такая концепция помогает объединить людей. Она не может быть плодом мысли одного человека. Для ее формулировки необходимо сотрудничество между конфликтующими сторонами. Благодаря выработке общей концепции конфликт гасится, потому что спорящие, увидев целостную картину, приходят к выводу о необходимости работать вместе для воплощения этой картины в жизнь.

**Заключение сделки/Переговоры.** Если стороны идут на заключение сделки или переговоры, значит они пытаются наладить взаимодействие, чтобы прийти к общему решению. Они стремятся устранить конфликт путем логического убеждения друг друга. Этот подход эффективен, когда стороны отказываются от личных амбиций и решают проблему на деловой основе.

**Посредничество.** Предполагает участие третьей стороны в разрешении конфликта. Посредником может быть начальник, топ-менеджер или представитель отдела управления человеческими ресурсами. Посредник обсуждает конфликт с каждой из сторон и пытается найти оптимальное решение. Если оно не удовлетворяет конфликтующие стороны, те могут снова обратиться к посреднику, чтобы он предложил другое решение.

**Улучшение коммуникации.** Один из наиболее эффективных способов разрешения конфликтов связан с налаживанием открытого общения между конфликтующими сторонами. Открытые обсуждения и информационный обмен ослабляют конфликты. Когда участники конфликта ближе узнают друг друга, им бывает легче наладить сотрудничество. Особое значение здесь имеет диалог (см. главу 9). Именно диалог

### *Руководство к действию* \*

*Чтобы стать настоящим лидером, используйте оптимальные методы разрешения конфликтов. В зависимости от ситуации и характера командного взаимодействия для устранения возникающих разногласий применяйте такие стили разрешения конфликтов, как конкуренция, избегание, компромисс, приспособление или сотрудничество.*

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Вирус ответственности: как одержимые властью и уклоняющиеся от нее могут наладить настоящее сотрудничество. **Роджер Мартин** (*Roger Martin*)

По мнению Роджера Мартина, автора книги «Вирус ответственности», люди делятся на два типа: одни в трудные моменты стремятся взять на себя власть, другие уклоняются от нее. Обе формы поведения могут осложнять работу в команде. Одни люди пытаются сделать больше того, что им под силу («герои»), другие уклоняются от своих прямых обязанностей, стремясь переложить личную ответственность на плечи окружающих. Пассивные люди вызывают раздражение у «героев», что приводит к возникновению конфликтов. Мартин утверждает, что обе формы поведения обусловлены эгоизмом и страхом потерпеть неудачу. Он предлагает следующий метод налаживания сотрудничества и распределения ответственности между участниками команды.

#### Привить вирус ответственности

Чтобы команда была эффективной, в ней необходимо наладить хорошее общение, сформировать культуру совместного принятия решений и создать атмосферу сотрудничества. Мартин описывает четыре инструмента, которые помогают избежать проявления «героизма» и пассивности.

- *Процесс выбора структуры.* Включает в себя семь ступеней принятия совместных решений. Такие решения стимулируют работу в команде и исключают возможность «узурпации власти» кем-то из участников команды. Совместные решения чаще всего оказываются эффективнее индивидуальных.

- *Перераспределение ролей.* Профилактический инструмент, помогающий избежать непосильных или, наоборот,

рот, недостаточных нагрузок. Участники команды переосмысливают свои роли, помогая коллегам взглянуть на себя чужими глазами. Это вызывает конструктивные дискуссии и позволяет наладить сотрудничество.

- *Лестница ответственности.* Данная процедура помогает команде распределить задания таким образом, чтобы каждый участник играл заметную роль и чтобы деятельность каждого человека соответствовала его способностям и интересам.

- *Новое определение понятий «лидер» и «подчиненный».* Позволяет избавиться от устаревшего понимания этих концептов, согласно которому один человек в команде обладает полной властью, а другие следуют его распоряжениям. Между тем и лидеры, и подчиненные должны выполнять одинаковую работу и нести равную ответственность за конечный результат.

#### Навстречу подлинному партнерству

Роджер Мартин, работающий в настоящее время деканом Школы менеджмента при университете Торонто (*Roman School of Management at the University of Toronto*), приводит ряд интересных примеров из своей богатой практики делового консультанта. Инструменты, описанные им в указанной книге, способны помочь одним людям преодолеть сильное желание установить жесткий контроль над окружающими, другим - избежать личной ответственности. При этом обе стороны способны вести конструктивный диалог и обмениваться ценными идеями, что идет на пользу всей команде.

*Источник: The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking Violets - And the Rest of Us - Can Harness the Power of True Partnership, by Roger Martin, is published by Basic Books.*

#### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, используйте эффективные методы разрешения конфликтов. К таким методам относятся: заключение сделок и ведение переговоров, посредничество третьей стороны, улучшение коммуникации, создание общей концепции.

помогает глубже понять оппонента и найти с ним общую точку зрения. Участники диалога с уважением относятся к индивидуальным различиям. Они не стремятся навязать свое мнение противоположной стороне, а пытаются найти с ней общий язык.

Каждый из указанных походов может оказаться полезным при разрешении конфликтов, возникающих между отдельными людьми или командами. Умелые лидеры сочетают эти подходы на постоянной основе, например создавая общие концепции и улучшая коммуникацию, что помогает им свести к минимуму разногласия и обеспечить нормальное функционирование команды.



### САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 10.3

#### Как вы предпочитаете разрешать конфликты, возникающие в командах?

Вспомните ситуации, в которых вы были в чем-то не согласны с кем-либо из участников команды (это мог быть ваш однокурсник, менеджер, друг или сослуживец). Заполните анкету, используя пятибалльную систему: 1 - никогда; 2 - однажды; 3 — иногда; 4 — часто; 5 — постоянно.

1. Я уклоняюсь от тем, которые могут вызвать конфликт.	1	2	3	4	5
2. В случаях разногласий я непреклонно отстаиваю свою позицию.	1	2	3	4	5
3. Я предлагаю решения, которые учитывают точки зрения других людей.	1	2	3	4	5
4. Я не вношу своих предложений, если другие люди тоже ничего не предлагают.	1	2	3	4	5
5. Я избегаю людей, стремящихся обсуждать конфликтные темы.	1	2	3	4	5
6. В пользу нового решения я привожу аргументы, основанные на идеях, возникших во время дискуссии.	1	2	3	4	5
7. Я пытаюсь сглаживать различия, чтобы достичь согласия.	1	2	3	4	5
8. Я быстро соглашаюсь со спорящим, если он вносит хорошее предложение.	1	2	3	4	5
9. Я стараюсь не спорить и держать при себе свою точку зрения.	1	2	3	4	5
10. Я пытаюсь использовать идеи других людей, чтобы прийти к приемлемому для них решению.	1	2	3	4	5
11. Я предлагаю компромиссы, чтобы преодолеть разногласия.	1	2	3	4	5
12. Я пытаюсь сгладить противоречия, представляя их как несущественные.	1	2	3	4	5
13. Я предпочитаю не спорить с другими, а держать язык за зубами.	1	2	3	4	5
14. Я повышаю голос, чтобы заставить других людей принять мою позицию.	1	2	3	4	5
15. При возникновении разногласий я твердо отстаиваю свою позицию.	1	2	3	4	5

#### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Эта анкета позволяет оценить пять стилей разрешения конфликтов: конкуренцию, избегание, компромисс, приспособление и сотрудничество.

Определите средний балл для каждого из стилей (разделите сумму, соответствующую каждому стилю, на три).

Конкуренция (пункты 2, 14, 15) \_\_\_\_\_

Избегание (пункты 1, 5, 9) \_\_\_\_\_

Компромисс (пункты 4, 7, 11) \_\_\_\_\_

Приспособление (пункты 8, 12, 13) \_\_\_\_\_

Сотрудничество (пункты 3, 6, 10) \_\_\_\_\_

Среднее значение для каждого из стилей равно трем. Какой из пяти стилей вы используете чаще всего? Какой стиль вам труднее всего применять? Есть ли отличия в стратегиях, используемых вами при разрешении конфликтов с коллегами и близкими родственниками? Были ли ситуации, в которых ваши слабости играли вам на руку? Сравните полученные результаты с результатами ваших однокурсников и обсудите обнаруженные сходства и различия.

Источник: адаптировано по "How Do You Handle Conflict?" из Robert E. Quinn, et al., *Becoming a Master Manager* (New York: Wiley, 1990), 221-223.



### РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В настоящее время многие организации используют работу в командах, и лидеры должны налаживать командную работу, отказываясь от устаревших директивных методов. Функциональные команды обычно являются частью традиционной корпоративной структуры. Кросс-функциональные команды, к которым относятся проблемные команды, команды по совершенствованию трудовых процессов и команды по внедрению инноваций, часто представляют собой первые попытки организации вовлечь сотрудников в общую деятельность. Кросс-функциональные команды способны эволюционировать, трансформируясь в саморегулирующиеся команды, более ориентированные на рядовых сотрудников, чем на лидеров. Виртуальные и глобальные команды появились в результате развития технологий, изменения ожиданий сотрудников и глобализации бизнеса. Передовые технологии поддерживают работу в командах и в то же время заставляют организации расширять властные полномочия сотрудников и налаживать между ними интенсивный обмен информацией.

Команды проходят определенные стадии развития и меняются с течением времени. Задача лидера заключается в том, чтобы провести команду через эти стадии. Кроме того, лидерам необходимо учитывать такие характеристики команды, как размер, разнообразие и взаимозависимость, а также создавать условия для удовлетворения социально-эмоциональных потребностей сотрудников. Все это помогает оценить эффективность команды. Большое значение также имеет личность лидера. Обычно человеку приходится изменить себя, чтобы стать настоящим

лидером команды. Эффективные лидеры способны определять общие цели и ценности, признавать свои ошибки и оказывать поддержку участникам команды.

Указанные принципы актуальны и для руководства виртуальными и глобальными командами. Однако возглавлять команду гораздо сложнее, когда ее участники географически рассредоточены и отделены друг от друга языковыми и культурными различиями. Чтобы работа виртуальной команды была отлаженной, лидеру необходимо создать атмосферу доверия, наладить контакты между сотрудниками в реальном и виртуальном пространстве, сформулировать общие правила поведения и убедиться, что каждый участник команды умеет использовать электронные технологии. Лидерам глобальных команд следует сглаживать культурные и языковые различия, формировать общекомандную культуру и воодушевлять людей сообща идти к намеченной цели.

В виртуальных и глобальных командах повышается вероятность неправильного понимания и конфликтов. Во всех командах возникают конфликты; они вызваны недостатком ресурсов, неэффективной коммуникацией, несопадением личных интересов, неудачным распределением власти и обязанностей. Лидеры используют различные стили и техники разрешения конфликтов. Они могут создавать общую концепцию, объединяющую людей, заключать сделки и вести переговоры, прибегать к услугам посредников и помогать конфликтующим сторонам наладить открытое и честное общение, в котором особое место занимает диалог.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы различия между командой и группой? Опишите ваш опыт участия в деятельности команды и группы.
2. В чем различия между кросс-функциональной и саморегулирующейся командой?
3. Почему организации стали все чаще и чаще использовать виртуальные и глобальные команды? Хотели бы вы стать участником виртуальной глобальной команды? Почему?
4. Почему человеку нужно изменить себя, чтобы стать настоящим лидером команды? Какие для этого требуются изменения?
5. Опишите три уровня взаимозависимости и объясните, как они влияют на руководство командой?
6. Что больше влияет на эффективность команды: роль специалиста или социально-эмоциональная роль? Обсудите.
7. Назовите стадии развития команды. Как должен действовать лидер команды на каждой из стадий ее развития?
8. Как влияет сплоченность команды на ее производительность?
9. Какие стили разрешения конфликтов вы обычно используете? В каких случаях из вашей практики более эффективным мог бы оказаться другой стиль?



## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Налаживание обратной связи в команде

Припомните свое участие в рабочей или учебной команде. Ответьте на приведенные ниже вопросы относительно вашей роли в команде.

Как участники команды относились к вам?

---

---

---

Чему вы смогли научить участников команды?

---

---

---

Чему участники команды смогли научить вас?

---

---

---

Как вам удалось улучшить свою работу в команде?

---

---

---

Оцените ваши ответы. Каков их общий смысл? Какова была ваша роль в команде? Были ли вы в определенные моменты лидером команды?

---

---

---

**На занятиях.** Это упражнение будет полезно для установления обратной связи между студентами, участвующими в общем проекте или входящими в состав одной учебной команды. Преподаватель может предложить им обсудить свои ответы, а затем разбить на небольшие группы. В каждой группе на добровольной основе выделяется один человек, которому остальные по очереди высказывают свое мнение на следующие темы:

- мое отношение к тебе;
- чему я научился от тебя;
- чему ты научился;
- как ты мог бы улучшить свою работу в команде в качестве ее рядового участника или лидера.

Когда студенты установят обратную связь с первым «добровольцем» и выскажут ему свое мнение, его заменяет другой человек и процедура повторяется.

Главные вопросы, которые преподавателю имеет смысл задать студентам, можно сформулировать следующим образом: «Развиваете ли вы в себе навыки лидера команды? Если нет, то почему? Если вы являетесь лидером команды, как вы будете дальше улучшать свою работу и продолжать развивать в себе соответствующие навыки?»

*Источник:* вопросы к упражнению подготовил Уильям Миллер (*William Miller*), которому автор выражает глубокую благодарность.





### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА:

#### ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

### *Burgess Industries*

Менеджеры *Burgess Industries*, одной из немногих до сих пор сохранившихся в Северной Каролине швейных фабрик, пытались повысить производительность и увеличить прибыль, чтобы спасти предприятие от закрытия. В случае неудачи они и 650 подчиненных неминуемо должны были бы потерять работу. Руководство фабрики, выпускавшей брюки для нескольких компаний — продавцов одежды, рассматривало различные варианты, в том числе и возможности переноса производства в Мексику. Но все же было решено сохранить предприятие. Надежды на улучшение были связаны с внедрением на фабрике принципов работы в командах.

Руководители запретили менеджерам пользоваться традиционной конвейерной системой, в рамках которой каждая работница выполняла простое однообразное задание, например пришивала молнии или делала петли для пояса. Новая система предполагала образование команд составом 30-35 человек. При этом каждая команда должна была выполнять полный производственный цикл по пошиву брюк. Швей научили обращаться с новым оборудованием. Они также прошли короткие семинары по налаживанию работы в командах и решению возникающих проблем. До внедрения новой системы в течение месяца около 50 сотрудниц каждый день после обеда отправлялись на семинар. Там им прежде всего объясняли, что благодаря инновациям улучшатся условия труда, швеям будет предоставлено больше автономии, они не будут выполнять монотонные задания, будет снижен производственный травматизм, связанный с однообразием операций.

Система оплаты труда также претерпевала изменения. Прежде зарплата каждой работницы зависела от ее личных результатов. Опытные швеи получали на 20% больше остальных, что считалось весьма существенной надбавкой. Теперь работницам платили в соответствии с общими результатами команды. Во многих случаях это означало значительное сокращение зарплаты наиболее работающих сотрудниц из-за действий их неопытных или неумелых коллег. Опытные швеи были раздосадованы необходимостью ждать, пока отстающие выполнят часть доверенной им работы. При этом они отказывались помогать новичкам. Начальники, не привыкшие к командной системе, убеждали подчиненных, что те должны самостоятельно разрешать возникающие между ними конфликты. Это делалось, чтобы приучить сотрудниц контролировать свою работу.

Вскоре стало ясно, что эксперимент с внедрением командной деятельности провалился. Часовая производительность снизилась на 25%, а вместе с нею — и зарплата швей, что ухудшило моральный климат на предприятии. Повсюду слышались угрозы и взаимные оскорбления. Одна швея с трудом удержала опытную работницу от того, чтобы та не ударила коллегу, которая, по ее мнению, занималась «чем угодно, кроме работы».

*Источники:* основано на N. Munk, "How Levi's Trashed a Great American Brand", *Fortune* (April 12, 1999), 83-90; and R. King, "Levi's Factory Workers Are Assigned to Teams, and Morale Takes a Hit", *The Wall Street Journal* (May 20, 1998), A1, A6.

### Вопросы

1. Почему, по вашему мнению, эксперимент на фабрике *Burgess Industry* оказался неудачным? Рассмотрите определение команд, их характеристики, динамику и задачи, стоящие перед лидерами.
2. Если бы вы были консультантом *Burgess*, какие рекомендации вы дали бы менеджерам, чтобы обеспечить эффективную работу в командах?

### 3. Как бы вы стали разрешать конфликты, возникающие между сотрудницами фабрики?



#### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Dennis McCafferty, "Managing to Win", *USA Weekend*, April 22-26, 1998, 4-6; "Bird Leaves Pacers with Head Held High", Associated Press report, *Johnson City Press*, June 20, 2000, 20; "Coach Bio: Phil Jackson", <http://www.ximba.com/lakers/bios/coach.html> accessed on May 19, 2000; Paul Buker, "The Man with the Jewelry", *OregonLive*, Monday, May 22, 2000, <http://www.oregonlive.com> accessed on May 22, 2000; Brian S. Moskal, "Running with the Bulls", *IW*, January 8, 1996): 26-34; Charley Rosen, "No More Bull", *Cigar Aficionado*, (September-October 1998): <http://www.cigaraficionado.com/Cigar/Aficionado/people/fe1098.ht.ml>; "The NBA at 50: Phil Jackson", [http://nba.com/history/Jackson\\_50.html](http://nba.com/history/Jackson_50.html).
2. J. D. Osburn, L. Moran, E. Musselwhite, and J. H. Zenger, *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge* (Homewood, IL.: Business One Irwin, 1990).
3. Linda I. Glassop, "The Organizational Benefit of Teams", *Human Relations* 55, no. 2 (2002), 225-249.
4. Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (1995): 55-72.
5. Wendy Zellner, "No More Same OГ-Same OP", *BusinessWeek* (October 17, 1994), 95-96; Michael Barrier, "However You Slice It", *Nation's Business* (June 1996): 16; Kenneth Labich, "Elite Teams Get the Job Done", *Fortune* (February 19, 1996): 90-99.
6. J. Richard Hackman, "Why Teams Don't Work" в: *Theory and Research on Small Groups*, R. Scott Tindale, et al., eds. (New York: Plenum Press, 1998).
7. Avan R. Jassawalla and Hemant C. Sashittal, "Strategies of Effective New Product Team Leaders", *California Management Review* 42, no. 2 (Winter 2000): 34-51.
8. Carl E. Larson and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, CA: Sage, 1989); and C. P. Aldefer, "Group and Intergroup Relations" в: *Improving Life at Work*, J. R. Hackman and J. S. Suttle, eds., (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977).
9. Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, "What Makes a Team Work?" *Organizational Dynamics*, (August 1992): 34-44.
10. Kenneth G Koehler, "Effective Team Management", *Small Business Report* (July 19, 1989), 15-16; Connie J. G Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* 31 (1998), 9-41; and John Beck and Neil Yeager, "Moving Beyond Myths", *Training & Development* (March 1996): 51-55.
11. Thomas Petzinger Jr., "Bovis Team Helps Builders Construct a Solid Foundation" (The Front Lines column), *The Wall Street Journal* (March 21, 1997), B1.
12. Susan Carey, "US Air 'Peon' Team Pilots Start-Up of Low-Fare Airline", *The Wall Street Journal*, March 24, 1998, B1.
13. Pierre van Amelsvoort and Jos Benders, "Team Time: A Model for Developing Self-Directed Work Teams", *International Journal of Operations and Production Management*, 16, no. 2 (1996), 159-170.
14. Jeanne M. Wilson, Jill George, and Richard S. Wellins, with William C Byham, *Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).
15. Patricia Booth, "Embracing the Team Concept", *Canadian Business Review* (Autumn 1994), 10-13.
16. Ruth Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics* (Summer 1997): 49-61.
17. "Vive La Difference", box in Julie Connelly, "All Together Now", *Gallup Management Journal* (Spring 2002): 13-18.
18. Относительно результатов исследований по размерам групп см.: M. E. Shaw, *Group Dynamics*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981); G Manners, "Another Look at Group Size, Group Problem-Solving and Member Consensus", *Academy of Management Journal* 18 (1975): 715-724; and Albert V. Carron and Kevin S. Spink, "The Group Size-Cohesion Relationship in Minimal Groups", *Small Group Research* 26, no. 1 (February 1995): 86-105.

19. Warren E. Watson, Kamallesh Kumar, and Larry K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal* 36 (1993): 590-602; Gail Robinson and Kathleen Dechant, "Building a Business Case for Diversity", *Academy of Management Executive* 11, no. 3 (1997): 21-31; R. A. Guzzo and G. P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations", in M. D. Dunnette and L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992): 288-290; and David A. Thomas and Robin J. Ely, "Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review* (September-October 1996): 79-90.
20. Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", *California Management Review* 39, no. 2 (Winter 1997): 42-62.
21. Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups", *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 325-340; and K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 256-282.
22. Watson, Kumar, and Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance".
23. Stanley M. Gully, Dennis J. Devine, and David J. Whitney, "A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence", *Small Group Research* 26, no. 4 (November 1995): 497-520.
24. James Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
25. Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change* (New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995), 98.
26. Ibid.
27. Thomas A. Stewart, "The Great Conundrum — You vs. the Team", *Fortune* (November 25, 1996): 165-166.
28. Charles Fishman, "Miracle of Birth", *Fast Company* (October 2002): 106-116.
29. Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, and Lisa Bradway, "Connections Make the Difference", *HR Magazine* (February 1996): 73.
30. Dexter Dunphy and Ben Bryant, "Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance", *Human Relations* 49, no. 5 (1996): 677-699; Susan G. Cohen, Gerald E. Ledford, and Gretchen M. Spreitzer, "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness", *Human Relations* 49, no. 5 (1996): 643-676; Martin Hoegl and Hans Georg Gemuenden, "Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence", *Organizational Science* 12, no. 4 (July-August 2001): 435-449.
31. Carron and Spink, "The Group Size-Cohesion Relationship in Minimal Groups".
32. Harold J. Leavitt and Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review* (July-August 1995): 109-116.
33. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1968); Eliot Aronson, *The Social Animal* (San Francisco: W. H. Freeman, 1976); and Thomas Li-Ping Tang and Amy Beth Crofford, "Self-Managing Work Teams", *Employment Relations Today* (Winter 1995/96): 29-39.
34. Tang and Crofford, "Self-Managing Work Teams".
35. Gully, Devine, and Whitney, "A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence".
36. Stanley E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1954).
37. Daniel R. Kibbe and Jill Casner-Lotto, "Ralston Foods: From Greenfield to Maturity in a Team-Based Plant", *Journal of Organizational Excellence* (Summer 2002): 57-67.
38. Основано на: Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 2d ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1986); Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Cincinnati: South-Western, 1998), 244; and Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 384-387.
39. Amy Edmondson, Richard Bohmer, and Gary Pisano, "Speeding Up Team Learning", *Harvard Business Review* (October 2001): 125-132.
40. Этот раздел основан на: Mark Sanborn, *Team Built: Making Teamwork Pay* (New York: MasterMedia Limited, 1992); Wilson, et al., *Leadership Trapeze*; J. Richard Hackman and R. E. Walton,

"Leading Groups in Organizations" в: *Designing Effective Work Groups*, P. S. Goodman and Associates, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); and Bolman and Deal, "What Makes a Team Work?".

41. Thomas L. Legare, "How Hewlett-Packard Used Virtual Cross-Functional Teams to Deliver Healthcare Industry Solutions", *Journal of Organizational Excellence* (Autumn 2001): 29-38.

42. Edmondson, Bohmer, and Pisano, "Speeding Up Team Learning".

43. Eric Matson, "Congratulations, You're Promoted. (Now What?)", *East Company* (June-July 1997): 116-130.

44. Mark Sanborn, *Team Built: Making Teamwork Pay* (New York: MasterMedia Limited, 1992): 100.

45. Bradford W Bell and Steve W. J. Kozlowski, "A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership", *Group and Organizational Management* 27, no. 1 (March 2002): 14-49.

46. Дискуссия о виртуальных командах основана на: Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive* 12, no. 3 (August 1998): 17-29; Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, *Mastering Virtual Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); and Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps, "Virtual Teams: The New Way to Work", *Strategy & Leadership* (January-February 1999): 14-18.

47. Lipnack and Stamps, "Virtual Teams".

48. Carla Joinson, "Managing Virtual Teams", *HR Magazine* (June 2002): 69-73.

49. Этот раздел основан на: Bradford S. Bell and Steve W. J. Kozlowski, "A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership", *Group & Organizational Management* 27, no. 1 (March 2002): 14-49; Lipnack and Stamps, "Virtual Teams: A New Way to Work"; Joinson, "Managing Virtual Teams"; and Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The Discipline of Virtual Teams", *Leader to Leader* (Fall 2001): 16-25.

50. Terri L. Griffith and Margaret A. Neale, "Information Processing in Traditional, Hybrid, and Virtual Teams: From Nascent Knowledge to Transactive Memory", *Research in Organizational Behavior* 23 (2001): 379-421.

51. Solomon, "Building Teams Across Borders".

52. Ron Young, "The Wide-Awake Club", *People Management* (February 5, 1998): 46-49.

53. Katzenbach and Smith, "The Discipline of Virtual Teams".

54. Griffith and Neale, "Information Processing in Traditional, Hybrid, and Virtual Teams".

55. Edward F. McDonough III, Kenneth B. Kahn, and Gloria Barczak, "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams", *The Journal of New Product Innovation Management* 18 (2001): 110-120.

56. Mary O'Hara-Devereaux and Robert Johansen, *Globalwork: Bridging Distance, Culture, and Time* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994); Charles C. Snow, Scott A. Snell, Sue Canney Davison, and Donald C Hambrick, "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", *Organizational Dynamics* 24, no. 4 (Spring 1996), 50-67; Vijay Govindarajan and Anil K. Gupta, "Building an Effective Global Business Team", *MIT Sloan Management Review* (Summer, 2001): 63-71; and McDonough, et al., "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams".

57. Jon Katzenbach and Douglas Smith, "Virtual Teaming", *Forbes* (May 21, 2001): 48-51.

58. Lipnack and Stamps, "Virtual Teams".

59. Раздел основан на: Govindarajan and Gupta, "Building an Effective Global Business Team".

60. Chantell E. Nicholls, Henry W Lane, and Mauricio Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (1999): 15-27.

61. Govindarajan and Gupta, "Building an Effective Global Business Team".

62. Govindarajan and Gupta, "Building an Effective Global Business Team".

63. Sylvia Odenwald, "Global Work Teams", *Training and Development* (February 1996): 54-57; and Debby Young, "Team Heat", *CIO*, Section 1 (September 1, 1998): 43-51.

64. Katzenbach and Smith, "Virtual Teaming".

65. R. Duane Ireland and Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive* 13, no. 1 (1999): 43-57.

66. Debra L. Shapiro, Stacie A. Furst, Gretchen M. Spreitzer, and Mary Ann Von Glinow, "Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk?" *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002): 455-467.

67. Koehler, "Effective Team Management"; and Dean Tjosvold, "Making Conflict Productive", *Personnel Administrator* 2d (June 1984): 121.

68. Karen A. Jehn and Elizabeth A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal* 44, no. 2 (2001): 238-251.

69. Эта дискуссия основана на: К. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behavior", *Academy of Management Review* 2 (1977): 487.

70. Mitzi M. Montoya-Weiss, Anne P. Massey, and Michael Song, "Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams", *Academy of Management Journal* 44, no. 6 (2001): 1251-1262.

### ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- применять знания о культурном разнообразии и различиях на практике;
- поддерживать разнообразие, соответствующее потребностям организации;
- учитывать роль культурных ценностей и психологических установок при взаимодействии лидера с подчиненными, представляющими различные национальности и культуры;
- устранять препятствия, мешающие представителям меньшинств в организации;
- избавиться от личных предубеждений, которые могут осложнять ваше общение с представителями различных культур и национальностей.

Миртл Поттер (*Myrtle Potter*) до сих пор не забыла, какие неприятные чувства возникли у нее, когда она впервые появилась в колледже Чикагского университета (*University of Chicago*). С самого начала она была «чужой» для однокурсников. «Мне отвели роль "отверженной" просто потому, что я была студенткой афро-американского происхождения из сельской местности, да еще и женщиной», — вспоминает Поттер. Она родилась в небогатой семье, где было еще пятеро детей. Миртл получила возможность учиться в университете только потому, что ее отец отдал в залог дом. Сейчас Поттер занимает пост операционного директора биотехнологической фирмы *Genentech*, но ее цель — стать главным исполнительным директором. «Это очень важно для меня, ведь я представляю не только афро-американские меньшинства, но еще и афро-американских женщин». Поттер уверена, что сумеет воплотить свою мечту в жизнь, и, по мнению экспертов, она обладает для этого всеми необходимыми качествами. Хотя уже сейчас можно сказать, что ей удалось сделать блестящую карьеру. Однако ее путь не был усыпан розами.

Миртл Поттер начала профессиональную карьеру в отделе продаж компании *Merck*, где постоянно стремилась расширить круг своей ответственности. Ей пришлось приложить немало сил, чтобы подняться вверх по служебной лестнице. Она постоянно приобретала новые знания, овладевала дополнительными навыками и налаживала деловые контакты. В середине 1980-х один из начальников посоветовал Поттер остаться в отделе продаж, потому что, по его мнению, «темнокожая женщина не может

обладать достаточными интеллектуальными способностями для аналитической работы менеджера». Поттер на деле сумела доказать этому человеку, что он глубоко заблуждается. Перейдя работать из *Merck* в *Bristol-Myers Squibb (BMS)*, она впоследствии стала президентом отделения этой компании, занимающегося продажами сердечно-сосудистых/метаболических препаратов. Ее энергия, смекалка, талант лидера, стремление поддержать разнообразие в корпоративной культуре позволили значительно увеличить объемы продаж и удвоить число женщин, занимающих руководящие должности в отделении.

Несмотря на свою амбициозность, Миртл Поттер помогает окружающим преодолевать барьеры, препятствующие их профессиональному росту и личностному развитию. «Одна из моих целей — стать наставником для максимально большого круга людей». В этот круг входят мужчины и женщины, представляющие различные национальности и культуры. В *Genentech*, как и в *BMS*, Поттер активно поддерживает представителей различных меньшинств, создавая условия для их профессионального и карьерного роста. Она убеждена, что разнообразие — это залог успеха всей организации. «Я считаю, что есть уже одна Миртл Поттер и нет смысла делать из своих подчиненных мои уменьшенные копии. Мне нужны люди, взгляды которых отличаются от моих. Они могут взглянуть на проблему под новым углом зрения. Именно с такими людьми я могу создать корпоративную концепцию, которая позволит нам добиться успеха и прийти к общей цели». Вероятно, благодаря такой психологической установке Миртл Поттер займет в конечном итоге кресло главного исполнительного директора *Genentech* }

Внешний вид корпоративного мира изменяется на наших глазах. Медленно, но неуклонно растет количество женщин и представителей меньшинств на руководящих должностях различных организаций. Однако до сих пор существует множество барьеров, препятствующих увеличению культурного разнообразия. Одна из важнейших задач современного лидера состоит в создании условий, благоприятных для поддержания и усиления разнообразия. Роберта Гутман (*Roberta Gutman*), вице-президент компании *Motorola*, говорит по этому поводу: «Во многих американских организациях работают представители меньшинств, но они в основном занимают нижние иерархические уровни. Чтобы эти люди сумели подняться вверх по карьерной лестнице, необходима поддержка со стороны руководства, и оно должно приложить немало сил к обеспечению разнообразия своего менеджерского состава».<sup>2</sup>

Разнообразие, касающееся расы, пола, религиозной принадлежности, национального происхождения, возраста, сексуальной ориентации, физических и ментальных способностей сотрудников, стало реальностью современного корпоративного мира. В США состав населения, трудовых ресурсов и потребителей претерпевает глубокие изменения. Согласно данным Департамента трудовой статистики, в ближайшие годы в Штатах среди рабочих кадров будут доминировать женщины и представители меньшинств. Психологические установки людей постепенно меняются, и они начинают лояльнее относиться к расовым, этническим и культурным различиям. В прошлом США сравнивали с плавильной печью, где смешались разные национальности, расы и религии. Многочисленные эмигранты, прибывавшие в эту страну, ассимилировались и приобретали схожие характеристики. Меньшими возможностями обладали люди, не соответствовавшие общей национальной культуре. Некоторые эмигранты отчаянно пытались устранить это несоответствие, отказываясь от своего национального языка и культуры и видоизменяя свои имена и фамилии, чтобы не выделяться на фоне остальных и иметь равные возможности.

В настоящее время решение проблем ассимиляции ложится в основном на плечи организаций, а не отдельного человека. Представители различных рас, национальностей, религий, сексуальных меньшинств более не желают скрывать свои убеждения и ценности, чтобы соответствовать «общей массе». Карлтон Иевуд (*Carlton Yearwood*), занимающий пост директора по работе с персоналом в компании *Allstate*, указывает,

что в прошлом корпоративные программы были направлены на сглаживание культурных различий, теперь же они обращены на их признание и поиск способов объединения людей, а также использования их различий во благо организации.<sup>3</sup>

На фоне усиления гетерогенности американского населения растет число компаний, выходящих на глобальный уровень. Это значит, что людям различных национальностей и культур приходится все чаще и чаще налаживать друг с другом тесное взаимодействие. Организации ищут образованных и талантливых специалистов по всему миру, чтобы те помогли им усилить конкурентоспособность в условиях глобальной экономики. Например, Радха Басу (*Radha Basu*) возглавляет команду программистов *Hewlett-Packard*, живущих и работающих в США, Австралии, Великобритании, Германии, Индии, Японии, Швейцарии. В немецкой фармацевтической компании *Schering AG* насчитывается около 22 000 тысяч сотрудников, 56% процентов которых работают в чужой для себя стране. Даже небольшим фирмам очень часто приходится иметь дело с поставщиками, конкурентами и потребителями из различных стран мира."

Таким образом, современному лидеру, действующему в условиях разнообразного окружения, для достижения успеха необходимо признавать и ценить культурные различия и знать, как эти различия влияют на корпоративную деятельность и ее результаты.<sup>5</sup> В этой главе мы рассмотрим проблемы разнообразия и культурных различий, затем обсудим новые стили лидерства в многонациональной и глобальной среде. Мы также поговорим о некоторых трудностях, которые испытывают представители меньшинств. В заключении главы рассказывается, как лидеры поддерживают разнообразие в современной рабочей среде.



## РАЗНООБРАЗИЕ В НАШИ ДНИ

В городе Мортон Гров, штат Иллинойс, расположена фабрика по производству модемов, входящая в состав *3Com Corporation*. На стенах этой фабрики висят 62 национальных флага. Именно такое количество стран представляют люди, работающие па этом производстве. 1200 сотрудников фабрики говорят на 20 языках, включая экзотические языки Юго-Восточной Азии. В цехах рабочие действуют сообща, но во время обеда они нередко разбиваются на группы по этническим и языковым признакам. В калифорнийской компании *Semifreddi's*, занимающейся выпечкой хлеба и имеющей активы на \$7,1 миллиона, насчитывается всего 100 человек. Большинство из них — иностранцы, приехавшие из Мексики, Лаоса, Китая, Перу, Камбоджи, Йемена и Вьетнама. Главный исполнительный директор предприятия Том Фрайнер (*Tom Frainier*) был вынужден пригласить нескольких переводчиков, чтобы общаться с рабочими.<sup>6</sup> В компаниях Силиконовой долины треть ученых и инженеров — иммигранты, приехавшие из Европы, Азии и с Ближнего Востока. Однако эти компании часто подвергаются критике за то, что в их штате почти не находится места для афро-американцев и латиноамериканцев.<sup>7</sup> Приведенные примеры свидетельствуют: разнообразие не только приносит пользу организациям, но и ставит перед ними сложные задачи.

### Определение разнообразия

**Разнообразие рабочей силы** означает, что рабочая сила представлена людьми, обладающими различными личностными качествами или принадлежащими к различным культурным группам. С точки зрения отдельного человека, **разнообразие** выражается в возрастных, половых, этнических, расовых и других различиях. Важно помнить, что разнообразие касается каждого человека, а не только представителей меньшинств.

### Разнообразие

*Возрастные, половые, расовые, этнические и другие различия между людьми.*

### Разнообразие рабочей силы

*Рабочая сила, представленная людьми, обладающими различными личностными качествами или принадлежащими к различным культурным группам.*



Существуют первичные и вторичные характеристики разнообразия. К первичным относятся врожденные различия и различия, оказывающие влияние в течение всей жизни человека.<sup>8</sup> Сюда входят такие характеристики, как возраст, пол, раса, этническое происхождение, ментальные и физические способности, сексуальная ориентация. Вторичные характеристики разнообразия приобретаются с течением жизни человека. Они менее значимы, чем первичные, хотя также оказывают влияние на самооценку человека и то, как его воспринимают окружающие. Например, ветераны войны в Ираке могут находиться под сильным воздействием приобретенного ими военного опыта, что заметно отличает их от остальных людей. Или сотрудника, живущего в типовом многоквартирном доме, сослуживцы будут воспринимать иначе, чем живущего в элитном коттедже за городом. Такие вторичные характеристики, как стиль работы и общения, образовательный и профессиональный уровень весьма значимы в корпоративной среде.<sup>9</sup> Лидеры должны понимать, что каждый человек наделен качествами, которые способны еще больше разнообразить рабочие кадры и принести пользу организации. В наши дни многие организации осуществляют специальные программы, призванные поддержать разнообразие в рабочей среде и создать благоприятную обстановку для профессионального развития и карьерного роста представителей различных групп.

### Реальность разнообразия

Отношение к разнообразию неизбежно претерпевает изменения, поскольку организации поддерживают культурные различия, рассматривая их как результат значительных изменений в обществе и в рабочей среде.<sup>10</sup> В наши дни в США средний возраст работающих людей увеличился. В их число стало входить больше женщин, представителей меньшинств и иммигрантов. Последняя группа в 1990-е годы увеличилась вдвое и, согласно прогнозам, будет продолжать расти в ближайшие десятилетия.<sup>11</sup> Эти прогнозы подтверждаются данными Департамента трудовой статистики.<sup>12</sup> Также ожидается, что в первое десятилетие XXI века представители меньшинств составят 40% людей, начинающих свой трудовой путь; 2/3 из них будут женщины. Начиная с 1953 года доля работающих мужчин в США медленно, но неуклонно продолжает снижаться, в то время как доля женщин увеличивается.<sup>13</sup> К 2020 году более 50% всех трудовых ресурсов будет приходиться на женщин. Уже сейчас мужчины с белым цветом кожи, являвшиеся в прошлом большинством работающего населения, составляют менее половины трудовых ресурсов США.<sup>14</sup>

Другим важнейшим фактором, обуславливающим признание разнообразия в рабочей среде, является глобализация. В наши дни во всем мире усиливаются свободные инвестиционные потоки и обмен идеями, продуктами, услугами, человеческими ресурсами. В некоторых крупных многонациональных корпорациях, включая *Northern Telecom* (Канада), *Coca-Cola* (США), *Nestle* (Швейцария), *Carrefour* (Франция), основные продажи приходится на зарубежные страны. Руководители таких компаний, как *Starbucks* и *MTV Networks* поняли, что расширение бизнеса возможно только за счет открытия зарубежных филиалов. Эти организации нуждаются в разнообразном составе топ-менеджеров. Однако зачастую обнаруживается, что американские менеджеры не подготовлены к работе в глобальной среде. Во многих американских и европейских компаниях значительно возросло число главных исполнительных директоров-иностранцев.<sup>15</sup> Специалисты, имеющие опыт работы за рубежом и восприимчивые к чужой культуре, требуются сейчас во многих индустриях. В наши дни как никогда раньше часто даже рядовым сотрудникам приходится сталкиваться с культурным разнообразием. В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается о некоторых проблемах, связанных с подготовкой сотрудников к работе в глобальной среде.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Глобальная образованность: уроки делового лидерства и национальных культур. Роберт Розен, при участии Патрисии Дай, Маршалла Сингера и Карла Филлипса (*by Robert Rosen, with Patricia Digh, Marshall Singer, and Carl Phillips*)

Компании, не имеющие глобально образованных лидеров, могут попасть в нелепую ситуацию. Например, рекламный слоган корпорации KFC «Пальчики оближешь» был переведен в Китае довольно неаппетитной фразой «Съешь свои пальцы». Другая американская компания обратилась в Саудовскую Аравию с заманчивым предложением организовать там производство по выделке свиной кожи, не подумав о том, что в мусульманских культурах свиньи считаются «нечистыми» животными.

Роберт Розен и его ассистенты обнаружили, что многим американским лидерам не хватает глобальной образованности. Как свидетельствуют результаты проведенного опроса, лишь 28% топ-менеджеров считают, что знание других культур имеет большое значение для работы. По мнению Розена, сейчас весь бизнес является глобальным, и лидерам, ориентированным лишь на одну культуру, следует избавиться от провинциального мышления, если они хотят добиться успеха.

#### Компетентность лидера

В книге «Глобальная образованность» Роберт Розен и его помощники обобщают результаты интервью, проведенных с главными исполнительными директорами в 28 странах. Авторы выделяют четыре необходимых лидерам типа глобальной образованности: это личная, социальная, деловая и культурная образованность.

1. *Личная образованность* - это прежде всего умение правильно понять и оценить себя. Кроме того, глобальный лидер должен постоянно учиться и повышать свой образовательный уровень.

2. *Социальная образованность* предполагает оказание поддержки представителям различных социальных групп.

В результате технологической революции мир усложнился, а темп жизни значительно возрос, поэтому от лидеров требуется умение налаживать сотрудничество. Им необходимо находить талантливых специалистов, объединять их и направлять общие усилия на достижение корпоративных целей.

3. *Деловая образованность* — это умение мобилизовать организацию. Постоянные изменения окружающей среды заставляют компании действовать быстро и гибко. Для этого необходимо формировать культуру, в которой высоко ценятся открытость, обучение и инновации.

4. *Культурная образованность* включает в себя знания о культурных различиях и их поддержку. Лидеры должны понимать национальные культуры, чтобы налаживать взаимодействие с влиятельными людьми из разных стран. Кроме того, необходимо применять эти знания на практике, чтобы усиливать конкурентоспособность организации.

#### Глобально ориентированный лидер

Чтобы добиться успеха в наши дни, нужно быть глобально образованным человеком. Знание о существовании четырех указанных типов образованности поможет лидерам глубже понять себя и окружающий мир, мыслить и действовать на глобальном уровне, мобилизуя и вдохновляя людей, представляющих различные культуры. «Конкуренция пронизывает всю нашу жизнь, — пишет Розен. - Все мы в какой-то степени являемся друг для друга потребителями, поставщиками и работодателями. Суть в том, чтобы занять достойное место на этом всемирном рынке, не имеющем границ».

*Источник: Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures, by Robert Rosen, with Patricia Digh, Marshall Singer, and Carl Phillips, is published by Simon and Schuster.*

### Необходимость организационного разнообразия

Лидеры организаций поддерживают разнообразие, потому что их вынуждают делать это демографические изменения. Нет сомнений, что организационные трансформации являются реакцией на изменения рабочих кадров. Однако существуют и другие причины, по которым лидерам нужно поддерживать разнообразие.

Результаты недавних исследований свидетельствуют: разнообразие приносит пользу организациям и повышает их конкурентоспособность.<sup>16</sup> Лидеры могут извлекать выгоду из разнообразия несколькими способами. Во-первых, через использование разнообразных характеристик персонала для обслуживания различных групп потребителей. Культура во многом определяет, какие товары и услуги пользуются спросом. Согласно результатам исследований *Glass Ceiling Commission*, две трети населения США составляют женщины и представители меньшинств, поэтому организации при-

нимают на работу этих представителей, ведь они хорошо знают потребности людей, принадлежащих к соответствующей культуре.<sup>17</sup> Особенно чутко должны реагировать на изменение состава потребителей службы маркетинга. В течение многих лет крупные американские компании, продвигая свои товары на зарубежные рынки, просто переводили свою рекламу на иностранные языки. Однако сейчас положение изменилось. *McDonald's*, *Taco Bell*, *Revlon*, *Anheuser Busch* и другие глобальные корпорации проводят целенаправленные рекламные кампании, в которых учитываются культурные и социальные характеристики различных групп потребителей.<sup>18</sup> Например, у испаноязычных потребителей пользовалась успехом реклама *McDonald's*, в которой отец учит свою маленькую дочь произносить слово «папа», показывая ей пакетик с жареным картофелем (в испанском языке слова «картофель» и «папа» близки по звучанию).

Разнообразие персонала помогает организации наладить тесные контакты с потребителями. Когда клиенты взаимодействуют с сотрудниками компании, принадлежащими к одной с ними социальной группе, они испытывают большее доверие к организации. Яркий пример здесь представляет собой страховая компания *Allstate Insurance Company*, которая еще в 1969 году разработала первую программу по поддержанию разнообразия и сейчас выплачивает 25-процентный бонус к зарплате менеджеров, вносящих в свою деятельность разнообразие.

### В РОЛИ ЛИДЕРА *Allstate Insurance Company*

«Если ваш бизнес основывается на взаимоотношениях между людьми, вы должны своим внешним видом и манерой речи походить на клиентов, - говорит Фил Лаусон (*Phil Lawson*), вице-президент по продажам страховой компании *Allstate Insurance*. - Вы получаете конкурентное преимущество, когда становитесь "зеркалом" своих клиентов».

*Allstate* активно набирает в штат, обучает и продвигает по служебной лестнице людей из различных социальных групп. Процент представителей национальных меньшинств и женщин, занимающих рядовые и руководящие должности в компании, выше средних показателей по стране. Однако корпоративная концепция разнообразия в данном случае не ограничивается расовыми и половыми признаками. Она охватывает такие характеристики, как возраст, сексуальная ориентация, состояние здоровья и т. д.

Инициативы страховой компании, направленные на усиление разнообразия, получили широкое признание общественности. *Allstate* вошла в список «10 лучших компаний 1998 года для менеджеров - представителей меньшинств», в список «50 лучших компаний 2002 года для представителей меньшинств» и была названа «Лучшей компанией 1999 года для латиноамериканских сотрудников». Стремление к разнообразию дает ощутимые результаты. Согласно исследованиям, проведенным *Simmons Research Group*, *Allstate* пользуется наибольшей популярностью среди афроамериканцев, страхующих жизнь и автомобили, и среди латиноамериканцев, страхующих жизнь. Внутренняя система оценки работы компании *Allstate* указывает на расширение клиентской базы и повышение качества обслуживания потребителей.

Разнородность кадрового состава помогает компании поддерживать тесные связи со многими культурными и социальными сообществами. Яркий пример являет собой отделение *Allstate*, расположенное в районе Квинс в Нью-Йорке, который славится тем, что в нем живут представители многих этнических групп. Клиенты зачастую относятся к сотрудникам этого офиса как к членам своей семьи и приходят сюда, чтобы обсудить проблемы, которые не имеют отношения к страхованию. Руководитель офиса Майк Калкин (*Mike Kalkin*), который сам является выходцем из семьи эмигрантов, довольно часто принимает в штат представителей различных сообществ, потому что они хорошо знакомы с нуждами местных жителей. Иная картина наблюдается в офисе, расположенном в Арканзасе. Демографические сдвиги, наблюдаемые в этом регионе, свидетельствуют о старении населения, что заставляет сотрудников уделять основное внимание пожилым людям и их потребностям.

«Мы хотим быть впереди конкурентов, - заявляет Джоан Крокетт (*Joan Crockett*), вице-президент компании по управлению трудовыми ресурсами. - Поэтому наш персонал должен быть столь же разнороден, как и наша клиентская база».<sup>19</sup>

Поддержание разнообразия позволяет увеличить потенциал организации и ее персонала. В этом случае сотрудники осознают свою значимость, что улучшает моральный климат в коллективе. Кроме того, понимание культурных различий способствует налаживанию хороших взаимоотношений между сослуживцами. Успех страховой ком-



пании *Allstate* во многом объясняется проводимыми ею программами обучения, благодаря которым в организации создана атмосфера взаимного уважения.

Когда компания принимает на работу людей независимо от их расы, национальности, пола, возраста, сексуальной ориентации и физических способностей, ей легче находить и сохранять в своем штате наиболее талантливых специалистов. Миртл Поттер, о которой рассказывалось в начале главы, говорит по этому поводу: «Когда лидеры, свободные от расовых и культурных предрассудков, стремятся найти лучших людей, их организация процветает».<sup>20</sup>

Наконец, разнообразие позволяет компаниям быть более гибкими. Благодаря культурным и другим различиям между сотрудниками лучше решаются трудные вопросы, усиливается творческое начало и облегчается внедрение инноваций. Айван Сейденберг (*Ivan Seidenberg*), главный исполнительный директор компании *Bell Atlantic*, также поддерживает разнообразие. Он полагает, что таким образом можно принимать более продуктивные решения и проводить инновации, необходимые для сохранения темпа в современном мире глобальных изменений: «Когда в дискуссии принимают участие люди, между которыми нет существенных различий, вы услышите лишь однообразные аргументы и ответы».<sup>21</sup>

Разнообразие имеет очень большое значение для обучающихся организаций (о которых более подробно мы расскажем в главе 15). Жесткая конкуренция заставляет лидеров создавать корпоративную культуру, в которой высоко ценятся различие во взглядах и творческое мышление. Гетерогенные группы более созидательны, чем гомогенные, потому что могут рассматривать проблемы с различных точек зрения. Согласно результатам исследований, чем больше в штате компании женщин и представителей меньшинств, тем больше инноваций она внедряет.<sup>22</sup>

Особый интерес представляют различия между мужчинами и женщинами в контексте используемых ими стилей руководства. Замечено, что женщины на высоких должностях чаще используют стиль, более всего соответствующий стремительным изменениям окружающей среды и культурному разнообразию.<sup>23</sup>

## ЖЕНСКИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА


В США всегда считалось, что лидером должен быть мужчина с белым цветом кожи, родившийся и выросший в Америке, агрессивный, самоуверенный и стремящийся взять на себя ответственность или решить сложные задачи. Лидеры-мужчины имеют склонность к конкурентной борьбе и индивидуализму. Они предпочитают действовать в условиях вертикальной иерархии, опираясь на формальную и должностную власть при взаимодействии с подчиненными.

Женщины могут иметь аналогичные характеристики. Однако, как показывают исследования, женщины-лидеры более ориентированы на установление хороших отношений с подчиненными, больше заботятся о них и чаще привлекают их к решению корпоративных проблем.<sup>24</sup> Яркий пример здесь представляет собой Дебора Кент (*Deborah Kent*), возглавляющая сборочный завод в составе *Ford Motor Co.* Она наделяет подчиненных властными полномочиями, предоставляет им всю необходимую информацию, создает условия для роста и развития персонала, воодушевляет людей и дает им понять, что каждый способен принести пользу общему делу. «Нет смысла иметь разнообразный состав сотрудников, если вы не прислушиваетесь к их мнению», — говорит Дебора Кент. — Я отношусь к окружающим так же, как мне хотелось бы, чтобы они относились ко мне».<sup>25</sup> \*

Согласно прогнозам, мужчины могут стать менее влиятельными в рабочей среде, а женщины — занять в ней доминирующее положение, потому что используют методы, более соответствующие культурному разнообразию. Эта тенденция уже отчетливо проявляется в системе американского образования, где ученицы и студентки в большинстве случаев исполняют роль лидера группы. Кроме того, женщины различных

### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, принимайте на работу и продвигайте по службе людей, представляющих различные культуры и социальные группы. Используйте разнообразие, чтобы усилить гибкость организации и ее созидательность, находить лучших специалистов, лучше решать проблемы и совершенствовать качество обслуживания потребителей.*



### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, используйте интерактивный стиль руководства. Создавайте условия для развития персонала, проявляйте заботу о подчиненных. Дайте понять каждому сотруднику, что он является полноправным членом коллектива.

### Интерактивное руководство

Стиль руководства, в рамках которого лидер налаживает хорошие отношения с подчиненными, наделяет их властью, предоставляет им необходимую информацию и заставляет сотрудников почувствовать свою значимость.

рас и этнических групп чаще мужчин получают степени бакалавра и магистра. Они стремительно ликвидируют также отставание от сильного пола в получении степеней доктора философии и доктора медицины. С середины 1950-х доля женщин в трудовых ресурсах США постепенно увеличивается, а доля мужчин неуклонно уменьшается. По мнению профессора Корнеллского университета (*Cornell University*) Джеймса Габарино (*James Gabarino*), «женщины в большей степени отвечают требованиям современного общества; они внимательнее относятся к окружающим, чаще изменяют устаревшие правила, лучше владеют устной речью и быстрее налаживают хорошие отношения с коллегами по работе и подчиненными».<sup>26</sup>

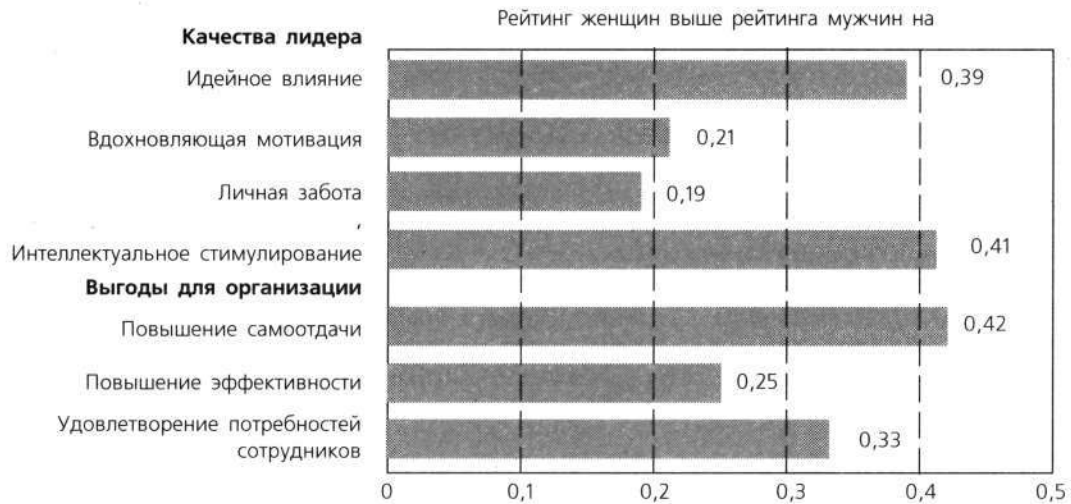
Профессор Джуди Б. Розенер (*Judy B. Rosener*) назвала женский стиль лидерства **интерактивным**.<sup>27</sup> В рамках этого стиля лидер стремится к достижению консенсуса и налаживанию сотрудничества, а в качестве источника влияния использует не столько должностную власть, сколько хорошие отношения с окружающими. Некоторые психологи утверждают, что женщины более ориентированы на взаимоотношения, чем мужчины, поскольку такая ориентация усваивается ими с раннего возраста. Это отличие заставляет многих думать, будто женщины не могут быть эффективными лидерами, ведь они не умеют использовать власть. Однако мужское руководство более связано с директивными методами и иерархической властью, в то время как женское вполне подходит для обучающихся организаций и организаций с разнообразным составом сотрудников.

Хотя принципы интерактивного руководства (вовлечение сотрудников в решение корпоративных проблем, налаживание хороших отношений, забота о подчиненных) чаще всего ассоциируются с «женскими» ценностями, этот стиль может с успехом использоваться также и мужчинами. Указанные принципы приобретают все большее и большее значение для лидеров вне зависимости от их пола. Современным организациям, где доминирует работа в командах и отсутствуют многоуровневые иерархические структуры, больше не нужны авторитарные руководители. Такие организации стремятся найти лидера, способного наладить конструктивное взаимодействие с подчиненными и вовлечь сотрудников в решение корпоративных задач.<sup>28</sup>

Согласно результатам исследований, по ряду характеристик (которые очень важны для создания обучающейся организации, способной быстро и чутко реагировать на изменения внешней среды) подчиненные ставят женщин-руководителей выше мужчин-руководителей, как это показано на рис. 11.1.

Женщины-лидеры оценивались выше лидеров-мужчин по таким характеристикам, как идейное влияние, вдохновляющая мотивация, личная забота, интеллектуальное стимулирование.<sup>29</sup> *Идейное влияние* проявляется в том, что подчиненные идентифицируют себя с лидером и стараются походить на него. Подчиненные относятся к лидеру с доверием и уважением, демонстрируя высокие нормы производительности. Лидер, в свою очередь, наделяет подчиненных властью. Источником *вдохновляющей мотивации* служит эмоциональная и символическая поддержка лидера, который воодушевляет подчиненных на проявление их лучших качеств и стремление к достижению корпоративных целей. *Личная забота* подразумевает налаживание лидером индивидуальных отношений с каждым подчиненным и предполагает отсутствие в общей группе «любимчиков» и «отверженных». Каждый человек нуждается в признании, каждый стремится расширить круг своей ответственности и возможности обучения. *Интеллектуальное стимулирование* — это умение лидера критически оценить используемые методы работы и культивирование новых способов мышления. Кроме того, по сравнению с мужским лидерством, женское позволяет повысить самооценку и эффективность сотрудников и в большей степени удовлетворить их запросы.

Следует помнить, что интерактивный стиль лидерства нельзя рассматривать как исключительно женский. Лидер любого пола может взять на вооружение сильные стороны этого стиля, улучшая навыки невербальной коммуникации, развивая в себе умение слушать собеседника, проявлять чуткость к подчиненным и устанавливать с ними отношения доверия и сотрудничества.<sup>30</sup>



*Примечание:* Лидеры оценивались по пятибалльной шкале. В среднем рейтинги женщин были выше рейтингов мужчин по каждой из характеристик.

*Источник:* основано на Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", *Human Resource Management* 33, no. 4 (Winter 1994): 549-560.

**Рис. 11.1**

*Оценка подчиненными мужского и женского стилей лидерства в управленческой иерархии*

## Щ ГЛОБАЛЬНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Одной из важнейших причин усиления разнообразия является глобализация, в результате которой организации принимают на работу сотрудников из различных стран и как никогда прежде расширяют географические границы своей деятельности. Глобализация ставит перед организациями новые сложные задачи. Чтобы решить их, лидер должен быть знаком со многими культурами, должен уметь налаживать широкие деловые контакты и учитывать воздействие основных геополитических сил. Важнейшим аспектом здесь представляется социокультурная среда, оказывающая существенное влияние на работу лидеров.

### Социокультурная среда

Наиболее серьезные трудности глобальных организаций чаще всего связаны с социальными и культурными различиями. Например, менеджеры некоторых американских международных корпораций столкнулись с тяжелыми проблемами, когда попытались применить привычные для себя методы ведения бизнеса в европейских филиалах. Они не учли, что проводимая ими в США политика поддержания разнообразия не соответствует культурным системам Европы. Одна только интерпретация термина *разнообразие* уже вызвала проблемы. Во многих европейских языках аналогичное слово имеет значение «отделение», мало соответствующее принципу создания единства, на которое были направлены американские программы.<sup>31</sup>

Зачастую иностранцу бывает довольно сложно осмыслить чужую культуру и приспособиться к ней. Однако понимание местной культуры и адаптация должны стать императивом для лидеров глобальных корпораций. Дик Шомейт (*Dick Shoemate*), занимающий пост главного исполнительного директора компании *Bestfoods*, говорит по этому поводу: «От руководителей транснациональных организаций требуются особые навыки, чтобы они могли наладить работу в условиях многообразия культур». *Bestfoods*

**Дистанция с властью**

Степень признания людьми неравенства, создаваемого властью в институтах, организациях и человеческих взаимоотношениях.

**Избегание неопределенности**

Нетерпимость людей ко всему неопределенному и неоднозначному, заставляющая их придерживаться убеждений, устанавливающих определенность и способствующих конформизму.

проводит специальные программы, индивидуально обучая менеджеров работе за рубежом.<sup>32</sup> Чтобы понять чужую культуру необходимо выяснить, какова ее система социальных ценностей.

**Системы социальных ценностей.** Исследование сотрудников IBM, работающих в 40 странах, проведенное Гиртом Хофстедом (*Geert Hofstede*), позволило выделить в системах национальных ценностей четыре характеристики, влияющие на деятельность организаций и взаимоотношения между людьми.<sup>33</sup> В табл. 11.1 указаны рейтинги стран по этим четырем характеристикам.

- **Дистанция с властью.** Значительная дистанция с властью означает согласие людей с неравенством, создаваемым властью в институтах, организациях и человеческих взаимоотношениях. Незначительная дистанция означает веру людей в равные права по отношению к власти. К странам, в которых отмечается значительная дистанция с властью, относятся Малайзия, Филиппины и Панама. К странам, где отмечается незначительная дистанция с властью, относятся Дания, Австрия и Израиль.
- **Избегание неопределенности.** В значительной мере выраженное избегание неопределенности означает, что члены общества чувствуют себя некомфортно в условиях неопределенности и неоднозначности и поэтому придерживаются убеждений, устанавливающих определенность и способствующих конформизму. Сла-

Таблица 11.1

Рейтинги девяти стран по четырем характеристикам систем национальных ценностей

Страна	Власть <sup>а</sup>	Неопределенность <sup>б</sup>	Индивидуализм <sup>с</sup>	«Мужские» ценности <sup>д</sup>
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2 (связанные)	10	9
Франция	3	2 (связанные)	4	7
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4

а: 1 — наибольшая дистанция с властью  
10 — наименьшая дистанция с властью

б: 1 — наибольшее стремление избегать неопределенности  
10 — наименьшее стремление избегать неопределенности

с: 1 — максимально выраженный индивидуализм  
10 — максимально выраженный коллективизм

д: 1 — максимально выраженные «мужские» ценности  
10 — максимально выраженные «женские» ценности

ИСТОЧНИКИ: ВЗЯЮ ИЗ Dorothy Marcik, *Organizational Behavior and Cases*, 4th ed. (St. Paul, MN: West, 1995). Основано на Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (London: Sage Publications, 1984); and *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1991)



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 11.1

### Социальные ценности

**Инструкции.** Мы окружены различными социальными группами (коллегами по учебе или работе, родственниками, национальными, религиозными и культурными группами). Сконцентрируйте внимание на группе ваших коллег (по работе или учебе). Ответьте на каждый вопрос анкеты, указывая, насколько важны для группы ваших однокурсников/сослуживцев перечисленные принципы. Используйте пятибалльную систему оценки: 1 - вообще не имеет значения; 5 — имеет очень большое значение.

Насколько важно для ваших однокурсников/сослуживцев:

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Подавить собственные желания, чтобы достичь согласия с коллегами? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Быть лояльным по отношению к коллегам?                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Следовать нормам, установленным коллегами?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Сохранять спокойную атмосферу и не «раскачивать лодку»?           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Не нарушать общие правила?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Быть более специалистом и профессионалом, нежели менеджером?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Иметь возможность получать высокую зарплату?                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Иметь возможность служебного продвижения?                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Работать с людьми, способными наладить сотрудничество?            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Быть в хороших отношениях с менеджером?                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Иметь менеджера, дающего детальные инструкции?                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Избегать разногласий с менеджером?                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Эта анкета предназначена для оценки четырех характеристик, выделенных Гиртом Хофстедом. Вопросы 1, 2 и 3 относятся к *индивидуализму-коллективизму*; вопросы 4, 5 и 6 - к *избеганию неопределенности*; 7, 8, 9 и 10 - к «*мужским*»/«*женским*» ценностям; вопросы 11 и 12 - к дистанции с властью. Вычислите средний балл для каждой характеристики. При оценке ответов на вопросы 9 и 10 используйте обратную шкалу (5~1, 4-2, 2~4, 1-5).

Средний балл:

Индивидуализм-коллективизм \_\_\_\_\_

«Мужские»/«женские» ценности \_\_\_\_\_

Избегание неопределенности \_\_\_\_\_

Дистанция с властью \_\_\_\_\_

Если *индивидуализм-коллективизм* оценен вами в 4 и более баллов, значит, в вашей группе ценится коллективизм, если эта характеристика имеет оценку 2 балла и менее, значит, в вашей группе ценится индивидуализм. Результат 4 и выше по характеристике *избегание неопределенности* указывает, что в вашей группе ценится отсутствие неоднозначности; результат 2 и ниже - что ваша группа предпочитает неопределенность. Если «*мужские*»/«*женские*» ценности оценены вами в 4 и более балла, значит, в вашей группе преобладает мужское начало, если в 2 и менее - в вашей группе доминирует женское начало. Результат 4 или 5 баллов по характеристике *дистанция с властью* показывает, что в вашей группе присутствуют иерархические различия, имеющие социальную ценность; результат 2 и менее балла - что в вашей группе установлено равенство.

Сравните ваши результаты с результатами коллег, чтобы узнать, имеются ли у вас различия восприятия. По каким характеристикам вам бы хотелось иметь более высокие показатели? По каким - более низкие? Рассмотрите характеристики, которые оценены самыми высокими и самыми низкими баллами, чтобы точнее определить социальные ценности вашей группы. Покажите полученные вами результаты студенту из другой страны и поясните их ему. Как результаты вашей группы отличаются от результатов студентов иностранных групп? Как отличаются рассмотренные социальные ценности среди представителей различных стран?

**Источник:** адаптировано по Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (London: Sage Publications, 1984); and D. Matsumoto, M. D. Weissman, K. Preston, B. R. Brown, and C. Kupperbausch, "Context-specific Measurement of Individualism-Collectivism on the Individual Level: The Individualism-Collectivism Interpersonal Assessment Inventory", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28, no. 6 (1997): 743-767.



**Индивидуализм**

Предпочтение, отдаваемое в обществе неструктурированным социальным системам, в которых человек сам заботится о себе.

**Коллективизм**

Предпочтение, отдаваемое в обществе структурированным социальным системам, в которых люди заботятся друг о друге, а организации соблюдают интересы своих членов.

**«Мужские» ценности**

Предпочтение, отдаваемое в обществе достижениям, героизму, настойчивости, сосредоточенности на работе и материальному успеху.

**«Женские» ценности**

Предпочтение, отдаваемое в обществе кооперации, групповому принятию решений и качеству жизни.

бо выраженное избегание неопределенности означает, что люди в значительной степени терпимы ко всему, что является неструктурированным, неясным и непрогнозируемым. К странам, в которых более всего избегают неопределенности, относятся Греция, Португалия и Уругвай. К странам, где менее всего избегают неопределенности, относятся Сингапур и Ямайка.

- **Индивидуализм и коллективизм.** Индивидуализм предполагает, что в обществе отдается предпочтение неструктурированным социальным системам, в которых человек сам заботится о себе. Коллективизм, напротив, предусматривает предпочтение обществом структурированных социальных систем, в которых люди заботятся друг о друге, а организации соблюдают интересы своих членов. К странам, в которых более всего ценится индивидуализм, относятся США, Канада, Великобритания и Австралия. К странам, где более всего ценится коллективизм, относятся Гватемала, Эквадор и Китай.
- **«Мужские» и «женские» ценности.** Преобладание **«мужских» ценностей**, или мужского начала, предполагает высокую ценность в обществе достижений, героизма, настойчивости, сосредоточенности на работе (вызывающей серьезные стрессы) и материального успеха. Преобладание **«женских» ценностей**, или женского начала, ведет к тому, что в обществе высоко ценятся взаимоотношения, кооперация, групповое принятие решений и качество жизни. К странам, в которых преобладает мужское начало, относятся Япония, Австрия, Мексика и Германия. К странам, в которых преобладает женское начало, относятся Швеция, Норвегия, Дания и Франция. При этом в странах, где преобладает одно или другое начало, и мужчины, и женщины отдают предпочтение доминирующим ценностям.

Различия в социальных ценностях способны существенно влиять на стили руководства, рабочие взаимоотношения и функционирование организации. Анкета в разделе «Самооценка лидера 11.1» поможет вам понять социальные ценности ваших одноклассников или сослуживцев.

Деловой консультант Терри Нейл (*Terry Neil*) из Лондона широко использует концепцию Хофстеда. Нейл, сотрудничая с многочисленными корпорациями, включая *Unilever PLC, Shell Oil, British Petroleum*, обнаружил, что голландцы, ирландцы, американцы и англичане предпочитают открыто выражать свою позицию в случае возникновения разногласий, в то время как японцы и представители других азиатских культур не приемлют такой прямоты.<sup>34</sup> Во многих азиатских странах лидеры относятся к своей организации как к большой семье и налаживают сотрудничество на основе хороших личных взаимоотношений. И напротив, лидеры из Германии и других стран Центральной Европы воспринимают свои организации как обезличенные, хорошо отлаженные механизмы.<sup>35</sup> От того, как лидерам удастся преодолеть подобные культурные различия, во многом будет зависеть эффективность их сотрудников и удовлетворение потребностей последних.

**Другие культурные характеристики.** К другим культурным характеристикам, влияющим на работу международных компаний, относятся язык, религия, психологические установки, социальная организация и система образования. В некоторых странах, например в Индии, наблюдается *лингвистический плюрализм*. Это означает, что население страны говорит на нескольких языках. В других государствах более выделяются разговорные (чем письменные) формы языка. Религия включает сакральные объекты, философские концепции жизни, табу и ритуалы. Установки относительно времени, пространства, власти, достижений могут существенно влиять на продуктивность организаций. Например, представители городской культуры склонны неукоснительно соблюдать режим работы, а представители сельской придают меньше значения точности во времени, что может вызвать конфликты по поводу опозданий. В некоторых странах пространство, отведенное человеку для выполнения трудовых обязанностей, рассматривается как статусный символ; в других же рабочее пространство не имеет

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Денис Хеннеквин (*Denis Hennequin*),  
*McDonald's France*

В декабре 2002 года компания *McDonald's* объявила о серьезных квартальных убытках и о закрытии 175 своих ресторанов в различных странах мира. В это же самое время во Франции через каждые шесть дней открывался новый ресторан *McDonald's*.

Дела *McDonald's* во Франции быстро шли в гору благодаря умелым руководителям, которые учитывали местные и национальные традиции, не пытаясь навязать потребителям американское понимание быстрого питания. Хотя поначалу французы были возмущены «американским вторжением». Еще не так давно они считали чуть ли не героем одного неумеренно активного антиглобалиста, разрушившего на юге Франции недостроенный ресторан *McDonald's*. Денис Хеннеквин, главный исполнительный директор французского отделения *McDonald's*, сделал в ответ очень хитрый ход. Он организовал рекламную кампанию. В специально изготовленных для нее роликах показывались туповатые американцы внушительной комплекции, которые недоумевали, почему это во французских ресторанах *McDonald's* используются местные генетически не измененные продукты. Хеннеквин знал, что французы вообще с недоверием относятся ко всему американскому, и он надеялся, что потребители по достоинству оценят шутку.

Хеннеквин тщательно продумал стратегию, в рамках которой французские рестораны *McDonald's* приобретали национальный французский колорит, чтобы привлечь больше посетителей. Вместо традиционного для этого бренда красно-желтого дизайна рестораны приобрели черты местной архитектуры, а интерьеры были оборудованы паркетом, деревянными потолками с подсветкой, мягкими креслами и музыкальным видео. Меню также претерпело изменения. К привычным гамбургерам были добавлены французские булочки, кофе эспрессо и сэндвичи. Эти блюда были не самыми дешевыми, но они соответствовали вкусам потребителей, поэтому показатели продаж стали расти. В отличие от американцев, предпочитающих быстрый и недорогой сервис, французы любят высококачественные продукты и спокойную, непринужденную атмосферу, которая располагает проводить больше времени в кафе и ресторанах. И если в США каждый посетитель ресторана *McDonald's* в среднем тратит за визит \$4, то во Франции этот показатель составляет \$9.<sup>36</sup>

символического значения. Социальная организация включает статусные системы, родственные отношения и семьи, социальные институты и возможности социальной мобильности. Например, в Японии занятие позиции лидера открывает возможности восхождения по социальной лестнице. В европейских и ближневосточных странах к пожилым руководителям относятся с большим уважением, чем в США.<sup>37</sup>

Лидеры, работающие в глобальной среде, на собственном опыте убедились: игнорировать культурные различия недопустимо. Знание таких различий помогло *McDonald's* добиться успеха во Франции, хотя дела компании в других странах шли неважно.

Чуткое отношение к культурным различиям и запросам местных потребителей помогает таким организациям, как *McDonald's* добиваться успеха на зарубежных рынках и усиливать свою конкурентоспособность. Однако смешение культур не всегда происходит безболезненно. Культурные различия способны стать серьезным препятствием для налаживания общения и сотрудничества. Например, слияние американской компании *Upjohn* со шведской фирмой *Pharmacia* было крайне неудачным по причине взаимного непонимания сторон. Аналогично этому культурные различия существенно осложнили интеграцию *Chrysler Corp.* (США) и *Daimler Benz* (Германия).<sup>38</sup>

**Практические выводы для лидеров**

Специальный опрос топ-менеджеров в пяти странах показал, что глобализация ведет не только к сближению ценностей и установок высших руководителей компаний, но и вызывает серьезные проблемы, связанные с культурными различиями.<sup>39</sup> Чтобы добиться успеха в условиях разнообразной глобальной среды, лидерам необходимы глу-

**Руководство  
к действию**

Занимая позицию лидера, стремитесь мыслить глобально. Изучайте другие языки и культуры. Налаживайте отношения с людьми из различных стран. Чутко воспринимайте культурные различия и системы социальных ценностей. Находите способы деликатного разрешения проблем, вызванных культурными различиями.

бокие знания о культурных и субкультурных различиях. Здесь уместно вспомнить о ситуационных теориях (см. главу 3), которые описывают связь между стилем лидерства и окружающей обстановкой. Лидерам важно понимать, что культура значительно влияет и на стиль руководства, и на обстановку. Например, в культурах, где принято избегать неопределенности, предпочтительнее четко структурировать задания. Напротив, в культурах, где это не принято, предпочтение отдается менее структурированным рабочим ситуациям.

Кроме того, в различных культурах варьируется восприятие одинаковых форм поведения. В индивидуалистических западных обществах (в том числе и в США) вполне приемлема прямая критика начальником своих подчиненных. Однако в Японии такая критика недопустима, потому что в этом случае подчиненный «теряет свое лицо». Ожидается, что критические замечания начальника, адресованные подчиненному, будут передавать сослуживцы последнего.<sup>40</sup> До сих пор проведено лишь незначительное количество исследований, посвященных межкультурному использованию ситуационной модели. Однако все лидеры должны знать, что культура способна оказывать значительное влияние на их взаимоотношения с подчиненными.



### ТРУДНОСТИ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕНЬШИНСТВ

Лидерам бывает довольно нелегко поддерживать разнообразие и создавать условия для реализации талантов каждого подчиненного. **Этноцентризм** — это убежденность человека в том, что культура и субкультура, к которым он принадлежит, естественным образом выше других культур. Это заблуждение характерно для большинства людей.<sup>41</sup> Многие лидеры относятся к подчиненным так, будто бы каждый человек должен иметь одинаковые ценности, убеждения, мотивы и психологические установки по отношению к работе и личной жизни. Такая позиция оказывается ошибочной даже в гомогенной культурной среде. В условиях же культурного разнообразия она создает многочисленные трудности для представителей меньшинств.

Ожидание неравенства/различия как недостаток. Когда человек считает, что существует единственно правильный способ действий, он рассматривает различия как недостаток.<sup>42</sup> Многим женщинам и представителям меньшинств приходится признать, что, сколько бы дипломов о высшем образовании у них ни было, как бы они ни одевались, какое бы усердие ни проявляли на работе, их все равно не воспринимают как полноценных сотрудников. Например, один топ-менеджер латиноамериканского происхождения вспоминает о своих чувствах в начале карьеры: «Тот факт, что я лучше всех окончил колледж, не имел никакого значения по сравнению с отличием моего внешнего вида от вида коллег по работе».<sup>41</sup> Если в качестве образца принимается, например, мужчина с белым цветом кожи, то все остальные характеристики будут рассматриваться как «отклонение от нормы». Мужчинам бывает трудно понять противоречие в оценке внешнего вида и профессиональных качеств, потому что большинство из них вовсе не являются расистами и женоненавистниками. Многие мужчины испытывают сильный дискомфорт, когда в группе преобладают указанные предубеждения и стереотипы, но они не знают, как изменить их. Стереотипы глубоко укоренились в нашем обществе и в организациях. И лишь умелое руководство способно изменить существующее положение вещей.

Расизм и сексуальные стереотипы в рабочей среде часто проявляются в скрытом виде. Они могут выражаться в неуважении подчиненных к назначенному начальнику, в недостатке стремления быстро выполнить важное задание, в игнорировании советов и предложений, прозвучавших на общем собрании. Многие лидеры — представители меньшинств ежедневно испытывают трудности, связанные с передачей властных полномочий подчиненным, которые относятся к ним без уважения. Возможно, самая серьезная проблема современных организаций не в открытой дискриминации, а в скры-

#### Этноцентризм

*Убежденность человека в том, что культура и субкультура, к которым он принадлежит, естественным образом выше других культур.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 11.2

### Скрытые предубеждения

№	Предположение	Да	Нет
1.	Знакомясь с человеком, вы прежде всего обращаете внимание на то, что отличает его от вас. _____		
2.	Вы в основном следуете правилу никогда не обсуждать на работе вопросы, касающиеся расы, национальности, политики, возраста, религии, пола, сексуальной ориентации. _____		
3.	Когда окружающие допускают грубые замечания или шутки по поводу различий между людьми, вы либо смеетесь, либо молчите, чтобы не проявлять несогласие или обиду. _____		
4.	Когда по телевизору показывают передачу, посвященную чуждым вам этническим, сексуальным или религиозным группам, вы переключаете канал. _____		
5.	Когда вам нужен наставник или человек, способный помочь вашему продвижению, вы ищете того, кто имеет характеристики, схожие с вашими. _____		
6.	Когда кто-то рассказывает вам о культурных различиях, о которых вам раньше не приходилось слышать, вы редко задаете уточняющие вопросы. _____		
7.	Вы работаете в организации, где существует скрытая дискриминация, но не высказываете своего мнения, потому что эти правила создавались не вами. _____		
8.	Прежде чем пригласить кого-нибудь для заполнения рабочей вакансии, вы в общих чертах пытаетесь мысленно представить, как должен выглядеть кандидат. _____		
9.	В разговорах вы используете такие фразы, как «ваши люди» или «наш тип». _____		
10.	Общаясь с отличающимся от вас человеком, вы избегаете говорить о культурных различиях, потому что опасаетесь сказать что-то «лишнее». _____		
11.	Делая комплимент человеку, принадлежащему к другой социальной или культурной группе, вы можете сказать ему: «Вы ничем не отличаетесь от остальных» - или: «Я вовсе не воспринимаю вас как...». _____		
12.	Среди ваших коллег есть люди, к которым вы относитесь с симпатией и уважением, но которых вы не хотели бы представить своим близким друзьям или родственникам. _____		

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Оцените каждый положительный ответ в 5 баллов.

Было бы замечательно, если бы все люди при заполнении этой анкеты набрали 0 баллов. Результат менее 20 баллов указывает на то, что вы, вероятно, стараетесь избавиться от скрытых предубеждений. Результат от 20 до 40 баллов свидетельствует, что вам нужно обратить внимание на свои скрытые предубеждения, неприемлемые в современном обществе. Если вы набрали более 40 баллов, ваши скрытые предубеждения способны привести к серьезным проблемам и вам необходимо пересмотреть свое отношение к разнообразию и культурным различиям.

*Источник:* адаптировано по Lawrence Otis Graham, *Proversity: Getting Past Face Values and Finding the Soul of People* (New York: John Wiley & Sons, 1997).

**Бикультурализм**

*Социокультурные навыки и установки, используемые представителями расовых меньшинств, когда они оказываются между чужой доминирующей и своей национальной культурой.*

тых предубеждениях. В разделе «Самооценка лидера 11.2» помещена анкета, которая поможет вам оценить собственные предубеждения по отношению к культурным и национальным различиям.

Многие женщины замечают, что по отношению к коллегам-мужчинам применяются другие нормы. Например, семья для мужчины, занимающего руководящую должность, расценивается как плюс; применительно к женщине-руководителю она рассматривается как помеха. В корпоративном мире часто можно услышать выражение «карьера заботливой мамы». Здесь проявляется следующее предубеждение: якобы женщина, вынужденная уделять много времени детям, не в состоянии справиться с обязанностями лидера." На самом же деле женщинам приходится во многом ограничивать себя в личной жизни, дружеском общении, хобби, поскольку именно на них, помимо профессиональной деятельности, лежит основная часть семейных обязанностей и работы по дому. На рис. 11.2 показано, сколько времени уделяют домашним обязанностям мужчины и женщины, занимающие высшие руководящие должности.

**Бикультурализм.** Во многих современных исследованиях, посвященных различиям между людьми с белым и темным цветом кожи, рассматриваются вопросы принадлежности к двум культурам одновременно и то, как эта принадлежность влияет на доступ к информации, признание и уважение коллег, отношения с подчиненными и начальниками. **Бикультурализм** можно определить как социокультурные навыки и установки, используемые представителями расовых меньшинств, когда они оказываются между чужой доминирующей и своей национальной культурой.<sup>15</sup> Почти сто лет назад В. Дюбуа (*W. DuBois*) назвал данный феномен «двойным сознанием». Он писал по этому поводу следующее: «Человек ощущает свою двойственность. Он одновременно и американец, и негр; в нем две души, две мысли, два скрытых стремления». <sup>46</sup> В общем афро-американцы по сравнению с людьми с белым цветом кожи получают меньшее признание коллег, испытывают большее одиночество на работе и в меньшей степени удовлетворены ею; их труд оценивается ниже, а карьерный рост завершается раньше.<sup>47</sup>

**Домашние обязанности**

Время, потраченное на уход за больным ребенком

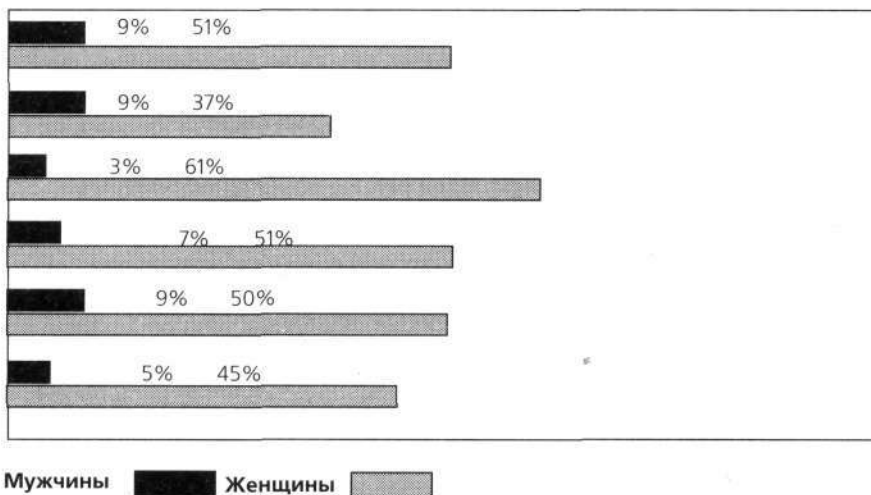
Оказание помощи детям в выполнении школьных домашних заданий

Организация деятельности детей

Покупки в продуктовых магазинах

Приготовление еды

Домашняя уборка



Источник: National Parenting Association, по материалам Sylvia Ann Hewlett, "Executive Women and the Myth of Having It All", *Harvard Business Review* (April 2002): 60-73.

**Рис. 11.2**

*Основные домашние обязанности мужчин и женщин, занимающих высшие руководящие должности*

Эула Адаме (*Eula Adams*), возглавляющая отдел кредитных карт компании *First Data*, признается, что принадлежность к двум культурам заставляла ее испытывать одиночество, когда в 1972 году она начинала свою карьеру в бухгалтерской фирме *louche Ross* (позже переименованной в *Deloitte & Touche*). Даже возглавив эту фирму в 1983 году, она не забыла о трудностях, которые ей пришлось преодолеть: «Чувство одиночества было особенно сильным в первые месяцы работы, — вспоминает Адаме. — Я жила в двух мирах. Возвращаясь вечером с работы домой, я попадала в один мир, а утром, приходя на работу, оказывалась в другом».<sup>49</sup> Представители других расовых и национальных меньшинств также ощущают свою принадлежность двум культурам. Они стремятся адаптироваться к доминирующей в корпоративном мире западной культуре и сохранить при этом связи со своей собственной. Учитывая это, Дж. Д. Хокояма (*J. D. Hokoayama*) основал некоммерческую организацию, чтобы помочь американцам азиатского происхождения сохранить принадлежность двум культурам.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Дж. Д. Хокояма, *Leadership Education for Asian Pacifics, inc.*

Американцы азиатского происхождения, стремящиеся занять руководящие должности, постоянно сталкиваются со стереотипами, согласно которым азиаты хоть и очень трудолюбивы, однако не подходят на роль лидера. Очень часто таких людей воспринимают как тихих и нерешительных. Одна американка китайского происхождения сообщает: «Мой начальник убежден, что я не могу добраться до уровня топ-менеджера, потому что не умею, как он, повышать голос во время дискуссии».

Дж. Д. Хокояма, 47-летний американец японского происхождения, основал некоммерческую организацию, чтобы противостоять подобным стереотипам. Хокояма ведет учебные курсы, на которых рассказывает слушателям (выходцам из Юго-Восточной Азии), каким образом их стиль общения способен помешать карьерному продвижению в США. Слушатели курсов учатся устанавливать и поддерживать зрительный контакт, чаще начинать предложения с личного местоимения «я», активнее использовать язык тела. Многие американцы азиатского происхождения считают, что им нужно отказаться от своих культурных ценностей, чтобы сделать успешную карьеру. Однако Хокояма убежден, что азиатам необходимо адаптировать свой стиль руководства к американской культуре. Паулина Хо (*Pauline Ho*), топ-менеджер компании *Sandia National Laboratories*, полностью согласна с этой точкой зрения. Она знает, с какими серьезными трудностями пришлось столкнуться ее родителям и другим иммигрантам и как трудно добиться успеха в условиях погружения в чужую доминирующую культуру. «Многие из нас хотят занять руководящие должности, но не знают, что для этого нужно делать», — говорит Паулина.

Хокояма считает, что азиатам и представителям других меньшинств не следует отказываться от своей культуры. Он полагает, что они лишь должны понять различия между азиатскими и американскими ценностями, что позволит им занять лидирующие позиции.<sup>48</sup>

Приведенный пример лишний раз свидетельствует: американские организации ограничивают возможности карьерного роста для представителей меньшинств, многие из которых считают, что для достижения успеха им необходимо принадлежать двум культурам или вовсе отказаться от своей национальной культуры. Чтобы устранить имеющиеся барьеры, лидерам нужно приложить немало сил и проявить чуткость к культурным различиям.

**«Стекло́нный потоло́к».** Другим серьезным, но в то же время невидимым препятствием на пути карьерного продвижения женщин и представителей меньшинств является так называемый «стеклянный потолок». Они могут смотреть сквозь этот потолок, но преобладающие в организации психологические установки становятся непреодолимым барьером на пути их карьерного продвижения. Хотя некоторым женщинам и представителям меньшинств удастся занять высокие руководящие дол-



## «Стекло́нный потоло́к»

Невидимое препятствие, стоящее на пути карьерного продвижения женщин и представителей меньшинств.

жности, стеклянный потолок по-прежнему существует. Доказательством служит распределение женщин и представителей меньшинств по иерархическим уровням. Они в основном концентрируются на нижних ступенях организационной иерархии. Так, в списке «500 лучших топ-менеджеров» по версии журнала «Fortune» женщины составили лишь 12,5% руководителей высшего звена и 7,5% линейных менеджеров. Статистика для женщин, представляющих цветные меньшинства, еще хуже. Хотя на них приходится 24% женских рабочих сил США, они занимают лишь 14% руководящих должностей из тех, на которых находятся женщины вообще.<sup>49</sup> Более того, около 65% женщин, находящихся на руководящих должностях и представляющих цветные национальные меньшинства, сообщают, что собираются оставить свой пост, потому что их организации не могут устранить скрытые предубеждения, доминирующие в рабочей среде.<sup>50</sup>

Женщины и представители меньшинств зарабатывают меньше, чем их коллеги-мужчины с белым цветом кожи. Ниже всего вознаграждается труд женщин, представляющих цветные национальные меньшинства. Чем выше по служебной лестнице продвигается женщина, тем больше разница между ее зарплатой и зарплатами коллег-мужчин. Как показывают исследования, эта разница заметно возросла в период между 1995 и 2000 годами.<sup>51</sup>

Существование «стеклянного потолка» во многом объясняется тем, что корпоративная культура большинства организаций связана с традиционным менеджментом и вертикальной иерархической структурой, в которой традиционно преобладают мужчины с белым цветом кожи. Мужчины этой группы склонны приглашать на работу и продвигать по службе людей, имеющих аналогичные характеристики. Многие организации создавались мужчинами и для мужчин, что обуславливает доминирование в корпоративной культуре «мужских» ценностей. В результате мужчины получают преимущества, а женщинам как бы негласно отводятся второстепенные роли.<sup>52</sup> В соответствии с недавними исследованиями, организации, где доминирует «мужская» иерархия, предоставляют женщинам ограниченные возможности для занятия руководящих должностей и в основном отводят им место на нижних иерархических уровнях. Общественные стереотипы и другие социальные факторы также могут служить препятствием, усугубляя «отставание» женщин и представителей меньшинств. К тому же женщины имеют больше шансов сделать хорошую карьеру, если они обладают типичными «мужскими» характеристиками: решительностью, ориентацией на достижения и стремлением достичь материального благополучия.<sup>53</sup>

Другая причина существования «стеклянного потолка» заключается в том, что женщин и представителей меньшинств в основном назначают на «незаметные» должности, так что они оказываются вне поля зрения руководителей высшего звена. Согласно недавним исследованиям, в организациях существуют не только «стеклянные потолки», но и «стеклянные стены», которые препятствуют горизонтальному продвижению. «Стекло́нные стены» не позволяют женщинам и представителям меньшинств занимать позиции линейных и операционных менеджеров, которые в дальнейшем могли бы стать плацдармом для их продвижения на высшие руководящие должности.<sup>54</sup> В общем, женщины и представители меньшинств считают, что по сравнению с мужчинами с белым цветом кожи они должны прилагать больше сил и показывать более высокие результаты, чтобы их заметили, оценили по достоинству и предоставили им возможности для карьерного роста.

**Различные возможности.** В некоторых случаях сотрудники не могут взойти по иерархической лестнице, потому что не имеют необходимого образования и не владеют нужными профессиональными навыками. Зачастую представители меньшинств просто лишены возможности получить хорошее образование, и в этом смысле белое население США имеет существенные преимущества. Лишь 62% представителей испаноязычного населения США (наиболее динамичный сегмент) закончили среднюю школу. И афро-американцы, и латиноамериканцы значительно реже получают диплом о высшем образовании по сравнению с людьми с белым цветом кожи. Лишь 10% людей с физическими недостатками заканчивают университеты.<sup>55</sup> Эрик Адольфи (*Eric*

### **Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, пытайтесь устранить этноцентричные установки. Создавайте среду, в которой ценятся различные способы мышления, стили одежды и формы поведения. Разрушайте барьеры, связанные со стереотипами, неравной оплатой труда и «стеклянными потолками». Создавайте одинаковые для всех возможности карьерного роста.*

*Adolphe*), президент и главный исполнительный директор *Optimus Corporation*, окончивший колледж благодаря поддержке Национальной ассоциации меньшинств (*National Association Council for Minorities in Engineering*), признается: «Я вырос в Нью-Йорке вместе с детьми, которые не получили диплома о высшем образовании не потому, что были глупее меня, а потому, что просто не имели такой возможности».<sup>56</sup> Многие афро-американцы и представители других меньшинств не обладают необходимыми для современных организаций навыками и знаниями, потому что обучались в школах, предназначенных для беднейших слоев населения, где получали плохое образование. Можно сказать, что система образования является отражением социальной и корпоративной систем, в которых сохраняется неравенство. Некоторые компании и их руководители пытаются бороться с этим неравенством, стремясь предоставить представителям меньшинств возможности для качественного обучения. Яркий пример здесь представляет собой компания *Ernst & Young*, о которой рассказывается ниже.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### *Ernst & Young LLP*

Компания *Ernst & Young LLP*, предоставляющая бухгалтерские и консалтинговые услуги, одной из главных своих задач видит поддержание разнообразия персонала. Руководители *Ernst & Young* разработали две специальные программы, направленные на увеличение приема на работу женщин и представителей меньшинств и снижение в этих группах текучести кадров. Кроме того, были вложены значительные средства в обучение персонала. Программы дали положительные результаты: количество принимаемых на работу людей из защищаемых групп возросло с 10% до 24%. Также стало больше женщин на руководящих должностях.

В настоящее время *Ernst & Young* пошла в своих начинаниях еще дальше. Компания дает возможность студентам и выпускникам колледжей - представителям меньшинств на практике ознакомиться с профессией бухгалтера и инженера. *Ernst & Young* также начала проводить инновационную программу под названием «Ваш план получения степени магистра». В ее рамках недавние выпускники колледжей, представляющие меньшинства, могут без отрыва от работы в *Ernst & Young* проходить курс для защиты степени магистра бухгалтерии; кстати, данный курс оплачивается компанией. Эти инициативы раскрывают перед сотрудниками, входящими в защищаемые группы, возможности, которых они не имели бы ни в одном другом месте. За счет этого *Ernst & Young* получает доступ к новым источникам трудовых ресурсов. По словам Мириам Налуманси (*Miriam Nalumansi*), прошедшей программу получения степени магистра, ее привлекает в *Ernst & Young* то, что компания по-настоящему стремится поддержать разнообразный состав персонала. «Я темнокожая, я женщина - и это то, о чем я никогда не должна забывать», - говорит Мириам.<sup>57</sup>



## ИНИЦИАТИВЫ ЛИДЕРОВ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОДДЕРЖАНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ

Одна из главных задач современных глобальных организаций заключается в предоставлении равных возможностей всем группам сотрудников, включая женщин, представителей расовых, национальных и сексуальных меньшинств, пожилых людей и инвалидов.<sup>58</sup> Лидеры, чутко относящиеся к различиям, способны проводить корпоративную политику поддержания разнообразия и создать среду, где ценят и уважают каждого человека за его уникальные знания и навыки, которые он может принести в работу предприятия.

### Организационные стадии признания разнообразия

Организации, как и отдельные люди, имеют отличия относительно установок, ценностей, способов работы и открытости другим культурам. Выделяется пять стадий признания организациями разнообразия и соответствующие каждой из них действия.<sup>59</sup> Эти



### **Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, стремитесь, чтобы ваша организация достигла высшей стадии признания разнообразия. Цените разнообразие и предоставляйте равные возможности всем сотрудникам. Направляйте ресурсы на проведение обучающих программ, которые позволяют изменить негативные установки и избавиться от культурных стереотипов.*

стадии варьируются от выполнения минимальных требований законодательства (относящихся к защите представителей меньшинств и запрещающих, например, сексуальные домогательства на работе) до признания разнообразия неотъемлемой частью корпоративной культуры.

На первой стадии организации не идут дальше выполнения законодательных норм. Здесь женщины и представители меньшинств рассматриваются как причины потенциальных проблем, которые необходимо решать. В таких организациях лишь немногие представители меньшинств занимают руководящие должности — в соответствии с требованиями законодательства.

На второй стадии лидеры начинают понимать, что женщины и представители меньшинств сталкиваются с трудностями, которых не испытывают мужчины с белым цветом кожи, и что частые пропуски работы и высокая текучесть кадров среди указанных групп не идет на пользу организации. Однако они еще не предпринимают конкретных действий — пока организация не перейдет к третьей стадии.

На третьей стадии лидеры становятся более активными. Они осознают, что решение проблем разнообразия важно не только для представителей меньшинств, но и для всей организации. Они понимают, что женщины и представители меньшинств способны помочь расширить рынок и привлечь новые группы потребителей. Лидеры начинают все чаще и чаще включать в штат профессиональных сотрудников, представляющих меньшинства, и создавать условия для их карьерного роста. Организация проводит учебные программы, посвященные культурному разнообразию, которые охватывают весь персонал. Здесь основным мотивом поддержания разнообразия является усиление конкурентоспособности предприятия.

На четвертой стадии руководители высшего звена приходят к выводу, что разнообразие и равные возможности обеспечивают успех организации. Они не только оказывают всестороннюю поддержку женщинам и представителям меньшинств, но и направляют значительные ресурсы на соответствующие обучающие программы и необходимые изменения. Организация проводит эффективную политику по поддержанию разнообразия, а оценка деятельности менеджеров зависит от того, в какой мере им удастся привлечь к работе представителей меньшинств, сохранить их в штате и обеспечить им карьерный рост (как, например, это происходит в страховой компании *Allstate*, о которой мы говорили выше).

На пятой стадии организации имеют смешанный половой и национальный состав. Главным критерием оценки работы сотрудников становится их профессиональный уровень. Изживаются стереотипы и предубеждения. Ни одна из групп сотрудников не ощущает себя отличной от остальных или отверженной. На этой стадии формируется «идеальная» организация. Хотя на первый взгляд это кажется нереальным, но многие современные организации, входящие в список «Лучших компаний для представителей меньшинств», составленный в 2003 году журналом «*Fortune*» (к ним относятся *Marriott International*, *Pep Boys*, *Union Bank of California*, *McDonald's* и др.), сумели достичь пятой стадии признания разнообразия.

## **Препятствия, встающие перед лидерами**

Лидерам приходится сталкиваться с определенными личными и организационными препятствиями, мешающими поддержанию разнообразия. Ниже перечисляются пять типов этих препятствий.<sup>60</sup>

**Этноцентризм.** Как мы говорили выше, этноцентризм — это убежденность человека в том, что культура и субкультура, к которым он принадлежит, выше других культур. Такой взгляд разделяет большинство людей, что обеспечивает единство каждой культуры. Однако данное предубеждение значительно осложняет создание разнообразия, поскольку способствует формированию монокультуры, в которой признаются единственно правильный способ действий и единственно возможный ряд ценностей

и убеждений. Задача организаций заключается в обеспечении культурного разнообразия и формировании *этнорелятивизма*, под которым подразумевается убежденность в том, что все группы, культуры и субкультуры равны между собой.

**Стереотипы и предубеждения.** В своем крайнем проявлении этноцентризм выражается в предубеждениях, которые становятся самым серьезным препятствием для обеспечения равных возможностей для женщин и представителей меньшинств. В данном случае под предубеждениями понимается тенденция рассматривать людей, отличающихся по расовым, национальным, половым, социальным признакам и физическим способностям, как «неполноценных». Указанные предубеждения не основываются ни на каких доказательствах. Как показывают недавние исследования, стереотипы и предубеждения все еще доминируют в нашем обществе. Они являются самой серьезной помехой для создания разнообразия в рабочей среде.<sup>61</sup>

**«Клуб для белых людей».** Для многих меньшинств рабочая среда становится чужой и враждебной, что отчасти объясняется феноменом так называемого «клуба для белых людей». В частности, на уровне топ-менеджмента женщины и представители меньшинств значительно уступают по своему числу мужчинам с белым цветом кожи. Последние относятся к женщинам и представителям меньшинств как ко «второму сорту». «Отверженных» зачастую могут неумышленно отстранять от выполнения социальных функций, коллеги иногда игнорируют их во время ланча или непринужденной беседы. Кроме того, они крайне редко видят перед собой пример людей своего круга, которые пытаются занять высшую руководящую должность. Представители меньшинств обнаруживают, что им некому рассказать о своих опасениях, ошибках и даже идеях, касающихся улучшения корпоративной деятельности. Они безуспешно пытаются попасть в «клуб для белых людей», оставаясь при этом изолированными и чувствуя холодное и отчужденное отношение к себе со стороны окружающих.

**Парадоксы разнообразия.** Лидеры, стремящиеся поддержать разнообразие и сформировать целостную корпоративную культуру, также сталкиваются со значительными трудностями.<sup>62</sup> Гомогенные организации способны создавать сильную корпоративную культуру, которая рассматривается как важнейший фактор успеха. В рамках такой культуры люди чувствуют себя комфортно, когда окружены подобными себе. Кроме того, во многих компаниях этнические группы отказываются налаживать взаимодействие друг с другом, что создает напряженную атмосферу. Эти группы иногда вступают не только в конкурентную борьбу, но и в открытое противостояние. В результате лидерам приходится тратить много времени и сил на улаживание бесчисленных личных конфликтов. Им необходимо приложить немало стараний, чтобы объединить сотрудников вокруг общей цели и в то же время сохранить их индивидуальные различия.

**Актуальные культурные различия.** Культурные различия способны вызывать серьезные проблемы в рабочей среде. Они влияют на психологические установки по отношению ко времени, физическому пространству и власти. Лидерам приходится решать сложные задачи, когда в компании работают представители различных культур. Например, многие организации не приемлют опозданий и пропусков работы без уважительной причины, не обращая внимания на то, что культура, к которой принадлежат сотрудники, обуславливает иную ориентацию во времени.

Культурные различия могут касаться и принятия подарков от сотрудников. Например, один менеджер американской компании, предоставивший работу иммигрантке, отказался принять подарок от нее (таким образом женщина хотела отблагодарить начальника за поддержку). Он методично стал объяснять новой сотруднице, что компания запрещает принимать любые подарки от подчиненных. Женщина, принадлежавшая к культуре, в которой подобные вещи считаются вполне допустимыми, была столь шокирована, что немедленно уволилась, хотя и очень нуждалась в работе.<sup>63</sup>

В гетерогенных группах выше вероятность коммуникационных ошибок, неправильного понимания, конфликтов, напряженности, что ставит сложные задачи и перед лидерами, и перед сотрудниками.



### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ РАЗНООБРАЗИЯ

В прошлом вся тяжесть необходимости измениться ложилась на плечи новых сотрудников, попадавших в определенную рабочую среду. В наши дни организации отказались от установок, согласно которым люди с какими-либо отличиями должны ассимилироваться и безоговорочно принимать ценности доминирующей культуры. Сейчас организации и их лидеры несут ответственность за проведение необходимых изменений. Однако многие современные руководители не имеют опыта общения с представителями других культур и не готовы поддерживать разнообразие рабочей среды. Наличие разнообразия не гарантирует получения желательных выгод, а взаимодействие с людьми, обладающими различающимися характеристиками, может быть трудным и разочаровывающим. При отсутствии эффективного руководства организация с разнообразным составом персонала может испытывать серьезные трудности.

#### Личные качества, необходимые лидеру организации с разнообразным составом персонала

Чтобы успешно возглавлять организацию с разнообразным составом персонала, лидер должен обладать соответствующими личными характеристиками. К наиболее важным из них относятся следующие четыре:<sup>64</sup>

- *Личное стремление поддержать разнообразие персонала.* Лидерам необходимо иметь долгосрочные планы по привлечению к работе на всех иерархических уровнях сотрудников, представляющих различные расовые, национальные, культурные, возрастные, половые и социальные группы. Кроме того, лидеры должны выражать свою концепцию в символах и ритуалах, чтобы утверждать ценность разнообразия рабочих кадров.
- *Глубокие знания особенностей разнообразия и других культур.* Лидерам необходимо владеть глубокими знаниями первичных (возраст, раса, национальность, пол, ментальные и физические способности, сексуальная ориентация) и вторичных характеристик разнообразия. Эти знания выражаются в использовании понятного для всех групп языка и проявлении уважения к различиям.
- *Способность изменить себя.* Лидерам необходимо устанавливать обратную связь с подчиненными и, получая критические замечания в свой адрес, изменять собственное поведение. Именно поведение лидера оказывает самое сильное влияние на отношение персонала к разнообразию. Например, Гарри Янсен Кремер-младший (*Harry Jansen Kraemer, Jr.*) на посту главного исполнительного директора компании *Baxter Healthcare*, составляя регулярные сводки корпоративных новостей для внутренней электронной сети, помещает в них не только деловую информацию, но и свежую информацию о важнейших событиях в своей семье. Этим он показывает всем женщинам, для которых семейные дела имеют большое значение, что компания заинтересована, чтобы все сотрудники могли установить разумный баланс между работой и личной жизнью.<sup>65</sup>
- *Оказание поддержки сотрудникам, представляющим различные группы, и наделение их властными полномочиями.* Лидер должен активно создавать среду, в которой всем сотрудникам предоставляются равные возможности, что позволяет каждому раскрыть свой уникальный потенциал. Кроме того, необходимо

устанавливать обратную связь, заниматься наставничеством и награждать тех подчиненных, которые уважительно относятся к культурным различиям.

Если лидер способен адекватно оценить себя и при необходимости трансформировать свое поведение, он сумеет изменить к лучшему корпоративную культуру.

### Изменение корпоративной культуры

Способность лидера создавать и ясно выражать общую концепцию видения будущего и ценностей организации особенно важна для поддержания разнообразия. Лидеру необходимо быть уверенным, что корпоративная культура открыта для новых идей и методов<sup>66</sup> (о формировании корпоративной культуры будет более подробно рассказано в главе 14).

Корпоративные культуры современных организаций в основном отражают то, как ведут бизнес мужчины с белым цветом кожи. Томас Р. Рузвельт-младший (*R. Roosevelt Thomas Jr.*), основатель Американского института по поддержанию разнообразия (*American Institute for Managing Diversity*), в своей книге «Создание дома разнообразия» использует яркую метафору. Жираф строит дом\* с высокими потолками, узкими коридорами и широкими окнами. Этот дом очень удобен для его семьи, но слоны, попадая в апартаменты жирафа, чувствуют себя там неудобно. По мнению Томаса, компании строят «дом для жирафа», когда утверждают, что создали благоприятную среду для поддержания разнообразия, если при этом их менеджеры вынуждены работать по 70 часов в неделю и принимать в штат людей с такими же, как у них самих, характеристиками. И не имеет значения, сколько сил затрачивают эти менеджеры, чтобы заставить слонов, львов или кенгуру жить в своем доме, он все равно останется «домом жирафа». <sup>67</sup> Когда корпоративная среда отражает лишь единственную перспективу, сотрудники, представляющие различные группы, чувствуют себя в ней неудобно вне зависимости от того, как много инициатив предлагается менеджерами по поддержанию разнообразия.

Между доминирующей культурой и увеличением численности групп населения, представляющих меньшинства, возникает противоречие. В результате таланты и способности многих сотрудников оказываются не в полной мере реализованными. Чтобы организация добилась успеха в условиях разнообразной окружающей среды, лидерам необходимо создавать корпоративную культуру, в которой все сотрудники имели бы равные возможности вне зависимости от расы, пола, возраста, национальности, социального происхождения, физических способностей и других характеристик. Лидеры обязаны тщательно следить за практической реализацией корпоративной политики, за тем, как осуществляется неформальное общение в организации; им необходимо знать, каковы истинные установки менеджеров по отношению к разнообразию. Чтобы утверждать новые ценности корпоративной культуры, лидеры могут использовать символы, например, поддерживая и отмечая продвижение по служебной лестнице представителей меньшинств или заостряя внимание подчиненных на установлении разумного баланса между работой и личной жизнью, как это делает главный исполнительный директор компании *Baxter Healthcare* Гарри Янсен Кремер-младший, о котором мы говорили выше. Лидеры должны также внимательно изучить неофициальные нормы и традиции, принятые в компании, задавая себе следующие вопросы. Каковы ценности, иллюстрирующие принципы корпоративной культуры? Каково содержание мифов и стереотипов, касающихся меньшинств? Существуют ли негласные правила, унижающие достоинство представителей меньшинств и препятствующие их продвижению?

Именно от лидеров более всего зависит поддержание разнообразия. После громкого скандала вокруг проявления расизма в компании *Texaco* несколько лет назад ее главный исполнительный директор Питер Биджур (*Peter Bijur*) и другие топ-менеджеры специально разработали детальный план изменения корпоративной культуры.

#### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, создавайте собственную концепцию поддержания разнообразия. Будьте наставником для сотрудников, имеющих отличные от ваших характеристики. Используйте вербальные тексты, практические действия и символы, чтобы создать корпоративную культуру, ценности которой равнозначны для всех сотрудников вне зависимости от расы, возраста, пола, национальности и физических способностей.*

«Я в жесткой форме объяснил топ-менеджерам, что мы больше не имеем права проявлять неуважение к людям с темным цветом кожи. Я дал понять руководителям высшего звена, что их дальнейшая карьера будет зависеть от того, в какой мере они будут поддерживать разнообразие», — говорит Биджур. Он также пригласил в компанию нескольких высокопрофессиональных топ-менеджеров афро-американского происхождения. Они согласились работать в *Texasco*, поскольку увидели: высшее руководство предприятия действительно стремится изменить корпоративную культуру.<sup>68</sup>

### Обучение, знакомящее с культурным разнообразием

Многие организации проводят **обучение, знакомящее с культурным разнообразием**, чтобы помочь сотрудникам осознать собственные культурные предубеждения и стереотипы. Это способствует налаживанию конструктивного взаимодействия между людьми. Лидеры таких организаций знают: усиление их конкурентоспособности будет во многом зависеть от того, сумеют ли они решить проблемы разнообразия.<sup>69</sup>

Люди значительно отличаются друг от друга в том, что касается понимания и признания других культур. На рис. 11.3 показана модель пятиэтапного обучения, знакомящего с культурным разнообразием. На первой стадии реципиенты совершенно ничего не знают о различиях между людьми или не принимают их. На последней стадии они начинают признавать и хорошо понимать эти различия. Данная модель способна помочь топ-менеджерам и рядовым сотрудникам стать более открытыми для изменений. Людям, находящимся на разных иерархических уровнях, могут потребоваться особые виды тренинга. Основная цель обучения заключается в том, чтобы сотрудники признали: скрытые ошибки и стереотипы определяют их суждения об отдельных личностях и группах людей. Данные программы также помогают налаживать нормальное общение между представителями различных культур. Одна из главных задач обучения заключается в том, чтобы собрать вместе представителей различных групп и обучить их навыкам общения и эффективного взаимодействия.

Разнообразие не только создает определенные трудности, но и расширяет возможности организации, позволяя ей сформировать корпоративную культуру, в которой в полной мере раскрывается потенциал всех сотрудников. Ярким примером этого является компания *Advantica*, руководителя которой благодаря проведению обучающих программ удалось покончить с проявлением расизма, изменить корпоративную культуру и сделать состав персонала разнообразным.

#### Обучение, знакомящее с культурным разнообразием

Обучение, помогающее сотрудникам осознать собственные культурные предубеждения и стереотипы ради налаживания конструктивного взаимодействия между людьми.



#### В РОЛИ ЛИДЕРА

#### *Denny's Restaurants (Advantica)*

Компания *Advantica*, головное предприятие фирмы *Denny's Restaurants*, недавно прекратила проведение программ наставничества, предназначенных для представителей меньшинств. В этих программах просто отпала необходимость, поскольку разнообразие стало неотъемлемой частью повседневной корпоративной деятельности. Несмотря на отмену программ, менеджеры *Denny's Restaurants* продолжают сохранять рабочую среду, в которой каждый человек ощущает свою значимость и ценность.

По сравнению с началом 1990-х годов, обстановка в компании изменилась коренным образом. В то время *Denny's* была известна всем как предприятие, на котором постоянно нарушаются права меньшинств. Например, шестеро сотрудников службы безопасности афро-американского происхождения обвинили в расовой дискриминации менеджеров ресторана в Аннаполисе, штат Мериленд. Руководители этого заведения устраивали завтраки для сотрудников с белым цветом кожи, не допуская на них афро-американцев. Случались и другие инциденты. В некоторые рестораны не допускались посетители с темным цветом кожи либо их просили заранее доказать свою платежеспособность. Из всей сети франчайзинговых ресторанов только один принадлежал представителю меньшинства; практически не было их и среди поставщиков. Совет директоров компании состоял только из мужчин с белым цветом кожи. Однако изменение корпоративной культуры позволило превратить *Denny's* в образцовую организацию, поддерживающую разнообразие на различных уровнях. Рассмотрим данные статистики:

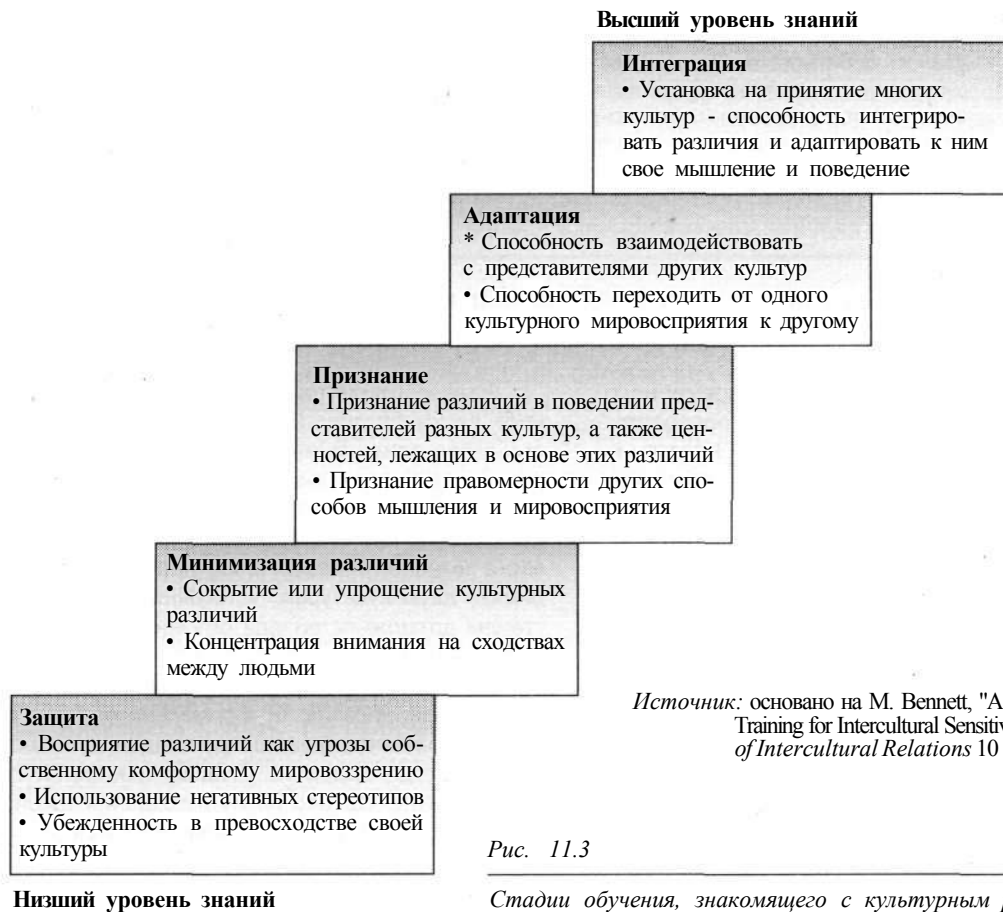


Рис. 11.3

Стадии обучения, знакомящего с культурным разнообразием

- 46% франчайзинговых ресторанов *Denny's* принадлежат представителям меньшинств;
- ежегодно компания получает около \$125 миллионов от операций с поставщиками, принадлежащими к национальным меньшинствам, что составляет 19% от всех ее контрактов (средний показатель по стране: 3~4%);
- 33% членов совета директоров составляют представители меньшинств;
- 29% топ-менеджеров составляют женщины и представители меньшинств;
- в последние три года *Advantica* входит в тройку «Лучших компаний для представителей меньшинств» по версии журнала «Fortune».

Как говорит главный исполнительный директор *Advantica* Джим Адамсон (*Jim Adamson*), основным фактором успешного изменения корпоративной культуры стало стремление топ-менеджеров «поступать правильно, несмотря ни на что». Кроме того, важную роль здесь сыграло обучение персонала. Сотрудники всех уровней проходили обучение, знакомящее их с разнообразием. Они узнавали о культурных различиях и о том, как действовать, чтобы поддержать разнообразие в ресторанном бизнесе. Например, программа под названием «Мы сумеем» включала в себя три поэтапных модели:

- 1) профилактика: сотрудники учились тому, как устранять возможности проявления расовой дискриминации;
- 2) интервенция: сотрудники обучались действовать в случаях, когда другие люди допускают расовую дискриминацию;
- 3) управляемая эскалация: сотрудники обучались слушать собеседников, проявлять сочувствие и сдерживать негативные эмоции.

Ежегодно *Advantica* тратит несколько миллионов долларов на обучение персонала, и ее система поддержания разнообразия является одной из самых эффективных в ресторанном бизнесе. Ей удалось добиться столь высоких результатов, что Комиссия по соблюдению гражданских прав сняла с компании надзор на год раньше срока. Однако снятие надзора не означает, что руководители могут почивать на лаврах. Они по-прежнему прилагают много сил, чтобы персонал *Advantica* оставался многонациональным. «Мы постоянно уделяем самое пристальное внимание вопросам разнообразия, - говорит Адамсон. — И то, что сумели сделать мы, может сделать любая компания».<sup>70</sup>



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Разнообразие стало реальностью современного мира, и лидерам следует трансформировать корпоративную культуру, чтобы идти в ногу со временем. Население США, состав трудовых ресурсов и потребителей претерпевают заметные изменения. Кроме того, люди, принадлежащие к различным национальным и социальным группам, более не желают ассимилироваться и приспосабливаться к доминирующей культуре. Организации ведут свою деятельность в глобальной среде, а это означает, что им приходится все чаще и чаще сталкиваться с разнообразием.

Существуют первичные (возраст, пол, раса) и вторичные (образование, материальное положение, религиозная принадлежность) характеристики разнообразия. Организации признают и поддерживают разнообразие по нескольким причинам. Оно помогает налаживать связи с разными группами потребителей и в полной мере раскрывать потенциал сотрудников. Разнообразие позволяет эффективнее решать корпоративные проблемы, что имеет большое значение для обучающихся организаций. Весьма интересным аспектом разнообразия представляется женский стиль лидерства, который также называется интерактивным руководством. С ним связаны такие принципы, как ориентация на взаимоотношения, забота о сотрудниках и активное вовлечение подчиненных в корпоративную деятельность. Указанные принципы актуальны и для женщин, и для мужчин, которые будут возглавлять различные организации в XXI веке.

В главе рассматривались также проблемы глобального разнообразия. Лидеры должны учитывать, сколь серьезное влияние на их взаимодействие с подчиненными способны оказывать культурные различия. Сотрудники, не соответствующие стереотипам доминирующей культуры, могут сталкиваться с серьезными трудностями, а именно: неравенством, необходимостью принадлежать двум культурам, «стеклянным потолком», отсутствием возможностей для обучения и профессионального роста.

Организации проходят последовательные стадии признания разнообразия: от формального выполнения требований законодательства до создания корпоративной культуры, где одной из главных ценностей становится разнообразие. Однако на пути создания такой культуры возникают барьеры, к которым относятся этноцентризм, предубеждения, так называемый «клуб для белых людей», парадокс разнообразия и актуальные культурные различия. Для прохождения всех стадий требуется сильное руководство. При этом лидерам прежде всего нужно изменить себя, чтобы их личные характеристики соответствовали разнообразной рабочей среде. Главная цель лидеров XXI века заключается в создании сплоченных организаций, в которых каждый сотрудник чувствовал бы уважительное отношение к себе и стремился достичь корпоративных целей.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как изменяются роли и обязанности лидеров по мере усиления разнообразия персонала? Поясните свой ответ.
2. Каким образом разнообразие помогает эффективнее решать корпоративные проблемы и усиливает творческое начало?
3. В чем суть интерактивного руководства и почему в XXI веке этот подход приобретает все большее и большее значение?
4. Обсудите, каким образом незначительная дистанция от власти, являясь социально значимой для подчиненных, может повлиять на их взаимоотношения с лидером, поддерживающим значительную дистанцию от власти?
5. Почему, по вашему мнению, во многих организациях до сих пор существует «стеклянный потолок»?
6. Что такое парадокс разнообразия? Почему он мешает поддерживать разнообразие в организациях?

7. Что должны в первую очередь сделать лидеры, стремящиеся утвердить в своих организациях ценности разнообразия: изменить существующую корпоративную культуру или организовать обучение, знакомящее с разнообразием? Обсудите.
8. Вспомните компанию, в которой вы работали. На какой стадии признания разнообразия она находится? Поясните свой ответ.
9. Могут ли, по вашему мнению, организации иметь смешанный половой и этнический состав? Обсудите.



### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Персональные характеристики разнообразия

Каждый из нас замечает, что в чем-то отличается от окружающих. Эти отличия могут касаться форм поведения или ожиданий, физических характеристик (роста, веса, цвета кожи), способов мышления, эмоций, восприятия социальных норм. Укажите шесть признаков, которые отличают вас от окружающих:

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

Теперь ответьте на следующие вопросы, отражающие ваше восприятие разнообразия.

Как вы относитесь к тому, что отличаетесь от окружающих?

---



---

Какими отличиями вы гордитесь? Почему?

---



---

Какие характеристики вы хотели бы изменить, чтобы сгладить отличия от окружающих? Почему?

---



---

Как влияют указанные отличия на вашу учебу или работу?

---



---

**На занятиях.** Это упражнение может быть использовано для группового обсуждения вопросов разнообразия на занятиях. Преподаватель может предложить студентам разделиться на команды по 3-5 человек и сесть по кругу, чтобы видеть лица собеседников. Один из добровольцев рассказывает о своих персональных отличиях. Остальные высказывают свое мнение, поясняя, как они воспринимают эти отличия и какое влияние означенные отличия оказывают на учебу данного человека и его круг общения. Затем каждый участник группы рассказывает остальным о своих отличиях.

Во время дискуссии полезно задать следующие вопросы:

1. Что нового вы узнали о восприятии отличий и межличностных отношениях?
2. О чем говорит тот факт, что зачастую персональные отличия индивидуума воспринимаются им ярче, чем окружающими?
3. Как персональные отличия влияют на результаты работы команды или организации? (Можно составить список персональных отличий и вывесить его на классной доске.)



### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Robin Madell, "Uniting People and Products: Myrtle Potter - 2000 HBA Woman of the Year", *Pharmaceutical Executive* 20, no. 4 (April 2000): 48-60; and Cora Daniels, "The Most Powerful Black Executives in America", *Fortune* (July 22, 2002): 60-80.
2. "Diversity in the New Millennium", *Working Woman* (September 2000): Special Advertising Section.
3. Louisa Wah, "Diversity at Allstate: A Competitive Weapon", *Management Review* (July-August 1999): 24-30.
4. G. Pascal Zachary, "The Rage for Global Teams", *Technology Review* (July-August 1998): 33; G. Pascal Zachary, "Mighty Is the Mongrel", *Fast Company* (July 2000): 270-284.
5. Frances J. Milliken and Luis I. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review* 21, no. 2 (1996), 402-433.
6. Timothy Aepfel, "A 3Com Factory Hires a Lot of Immigrants, Gets Mix of Languages", *The Wall Street Journal* (March 30, 1998): A1; Mike Hofman, "Lost in the Translation", *Inc.* (May 2000): 161-162.
7. Roger O. Crockett, with Andy Reinhardt, Peter Burrows, and Leah Nathans Spiro, "Jesse's New Target: Silicon Valley", *Business Week* July 12, 1999): 111-112.
8. Marilyn Loden and Judy B. Rosener, *Workforce America*. (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991); and Marilyn Loden, *Implementing Diversity* (Homewood, IL: Irwin, 1996).
9. Milliken and Martins, "Searching for Common Threads".
10. C. Keen, "Human Resource Management Issues in the 90s", *Vital Speeches* 56, no. 24 (1990): 752-754.
11. Richard W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century* (Indianapolis, IN: Hudson Institute, 1997).
12. Steven Greenhouse, N. Y. Times News Service, "Influx of Immigrants Having Profound Impact on Economy", *Johnson City Press* (September 4, 2000): 9.
13. Sharon Cohany, Bureau of Labor Statistics, по материалам Michelle Conlin, "The New Gender Gap", *Business Week* (May 26, 2003): 75-82.
14. Judy and D'Amico, *Workforce 2020*.
15. Zachary, "Mighty Is the Mongrel".
16. Orlando C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal* 43, no. 2 (2000): 164-177.
17. Sharon Nelton, "Nurturing Diversity", *Nation's Business* (June 1995): 25-27.
18. Bernice Kanner, "Are You Selling to Me?" *Working Woman* (March 1999): 62-65.
19. Wah, "Diversity at Allstate: A Competitive Weapon".
20. Madell, "Uniting People and Products".
21. Geoffrey Colvin, "The 50 Best Companies for Asians, Blacks, and Hispanics", *Fortune* (July 19, 1999): 53-58.
22. Taylor H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994).
23. Judy B. Rosener, *America's Competitive Secret: Women Managers* (New York: Oxford University Press, 1995), and "Ways Women Lead", *Harvard Business Review* (November-December 1990): 119-125; Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Currency/Doubleday, 1990); Joline Godfrey, "Been There, Doing That", *Inc.* (March 1996): 21-22; Chris Lee, "The Feminization of Management", *Training* (November 1994): 25-31; and Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", *Human Resource Management* 33, no. 4 (Winter 1994): 549-560.
24. Недавний обзор исследований на тему тендерных различий лидерства: Nicole Z. Stelter, "Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications", *The Journal of Leadership Studies* 8, no. 4 (2002): 88-89.
25. Lena Williams, "A Silk Blouse on the Assembly Line? (Yes, the Boss's)", *The New York Times*, (February 5, 1995), Business Section 7.
26. Michelle Conlin, "The New Gender Gap", *BusinessWeek* (May 26, 2003): 74-82.
27. Основано на: Judy B. Rosener, *America's Competitive Secret: Women Managers* (New York: Oxford University Press, 1997), 129-135.
28. Susan J. Wells, "A Female Executive Is Hard to Find", *HR Magazine* (June 2001): 40-49; and Helgesen, *The Female Advantage*.
29. Bass and Avolio, "Shatter the Glass Ceiling".

30. M. Fine, F. Johnson, and M. S. Ryan, "Cultural Diversity in the Workforce", *Public Personnel Management* 19 (1990): 305-319; and Dawn Hill, "Women Leaders Doing It Their Way", *New Woman* (January 1994): 78.
31. Helen Bloom, "Can the United States Export Diversity?" *Across the Board* (March/April 2002): 47-51.
32. "Molding Global Leaders", *Fortune* (October 11, 1999): 270.
33. Geert Hofstede, "The Interaction between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies* 22 (1985): 347-357; and "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review* 9 (1984): 389-398.
34. Debby Young, "Team Heat", *CIO*, Section 1 (September 1, 1998): 43-51.
35. Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", excerpted in Dorothy Marcic and Sheila M. Puffer, *Management International: Cases, Exercises, and Readings* (St. Paul, MN: West Publishing, 1994), 24.
36. Gilbert W. Fairholm, *Leadership and the Culture of Trust* (Westport, CT: Praeger, 1994), 187-188.
37. Carol Matlack with Pallavi Gogoi, "What's This? The French Love McDonald's?" *BusinessWeek* (January 13, 2003): 50; and Shirley Leung, "'McHaute Cuisine', Armchairs, TVs, and Espresso — Is It McDonald's", *The Wall Street Journal* (August 30, 2002): A1, A6.
38. R. Frank and T. Burton, "Culture Clash Causes Anxiety for Pharmacia and Upjohn Inc.", *The Wall Street Journal* (February 4, 1997): A1, A12; J. Ball, "DaimlerChrysler's Transfer Woes", *The Wall Street Journal* (August 24, 1999): B1, B2; "DaimlerChrysler Moves Shift Power to Germans", *Columbus Dispatch* (September 25, 1999): E1, E2; Douglas A. Blackmon, "A Factory in Alabama is the Merger in Microcosm", *The Wall Street Journal* (May 8, 1998): B1.
39. Alison M. Konrad, Roger Kashlak, Izumi Yoshioka, Robert Waryszak, and Nina Toren, "What Do Managers Like to Do?" *Group and Organization Management* 26, no. 4 (December 2001): 401-433.
40. Harry C. Trandis, "The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective" в: Martin M. Chemers and Roya Ayman, eds., *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (San Diego, CA: Academy Press, Inc., 1993): 167-188; and Peter B. Smith and Mark F. Peterson, *Leadership, Organizations, and Culture: An Event Management Model* (London: Sage, 1988).
41. G. Haight, "Managing Diversity", *Across the Board* 27, no. 3 (1990): 22-29.
42. Этот раздел основан на: Rosener, *America's Competitive Secret*, 33-34.
43. Ann Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992): 37.
44. Deborah L. Jacobs, "Back from the Mommy Track", *The New York Times* (October 9, 1994): F1, F6; Lisa Cullen, "Apple Pie, My Eye", *Working Woman* (May-June 2001): 19-20; Ann Crittenden, *The Price of Motherhood* (New York: Metropolitan Books 2001); and Michelle Conlin, "The New Debate over Working Moms", *BusinessWeek* (September 18, 2000): 102-104.
45. Robert Hooijberg and Nancy DiTomaso, "Leadership in and of Demographically Diverse Organizations", *Leadership Quarterly* 7, no. 1 (1996): 1-19.
46. W. E. B. DuBois, *The Souls of Black Folks* (Chicago: Chicago University Press, 1903), цитируется по статье Hooijberg and DiTomaso, "Leadership in and of Demographically Diverse Organizations".
47. Cora Daniels, "The Most Powerful Black Executives in America", *Fortune* (July 22, 2002): 60-80.
48. Vivian Louie, "For Asian-Americans, A Way to Fight a Maddening Stereotype", *The New York Times*, August 8, 1993, 9.
49. Debra E. Meyerson and Joyce K. Fletcher, "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", *Harvard Business Review* (January-February 2000): 127-136; and Eileen Alt Powell, "Survey: Women Make Up 12.5 Percent of Fortune 500 Executives", AP report, *Johnson City Press*, November 14, 2000.
50. "Diversity in the New Millennium", *Working Woman* (September 2000): Special Advertising Section.
51. C. Solomon, "Careers under Glass", *Personnel Journal* 69, no. 4 (1990): 96-105; and *Population Profile of the United States 1995*, U. S. Department of Commerce, Bureau of the Census, July 1995; Margaret Heffernan, "The Female CEO ca. 2002", *Fast Company* (August 2002): 58-66.
52. Robin J. Ely and Debra E. Meyerson, "Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change", *Research in Organizational Behavior* 22 (2000): 103-151.
53. Phyllis Tharenou, "Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management?" *Academy of Management Journal* 44, no. 5 (2001): 1005-1017.
54. Meyerson and Fletcher, "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling"; Julie Amparano Lopez, "Study Says Women Face Glass Walls as Well as Glass Ceiling", *The Wall Street Journal*, March 3, 1992, B1, B2; and Joann S. Lublin, "Women at Top Still Are Distant from CEO Jobs", *The Wall Street Journal*, February 28, 1996, B1, B8.
55. U. S. Department of Labor, *Futurework: Trends and Challenges for Work in the 21st Century*.

56. "Diversity: Developing Tomorrow's Leadership Today", *BusinessWeek* (December 20, 1999): Special Advertising Section.
57. "Ernst & Young LLP: An Aggressive Approach", in "Diversity Today: Developing and Retaining the Best Corporate Talent", special advertising section, *Fortune* (June 21, 1999); and "Leveraging Diversity: Opportunities in the New Market", Part III of "Diversity: The BottomLine", special advertising section, *Forbes* (November 13, 2000).
58. Rene Blank and Sandra Slipp, "The White Male: An Endangered Species?" *Management Review* (September 1994): 27-32; and Nelton, "Nurturing Diversity".
59. Основано на: Rosener, *America's Competitive Secret*, 142-148.
60. Основано на: Fairholm, *Leadership and Culture of Trust*, 189-192; Cox, *Cultural Diversity in Organizations*; and Morrison, *The New Leaders*, 29-56.
61. Morrison, *The New Leaders*, 35.
62. Основано на: Nicholas Imparato and Oren Harari, *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), 186-203.
63. Lennie Copeland, "Learning to Manage a Multicultural Workforce", *Training* (May 25, 1988): 48-56.
64. Martin M. Chemers and Roya Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (San Diego, CA: Academic Press, 1993), 209.
65. Susan J. Wells, "Smoothing the Way", *HR Magazine* (June 2001): 52-58.
66. Fairholm, *Leadership and Culture of Trust*, 194.
67. Reported by Dave Murphy of the *San Francisco Chronicle* in "Diversity at Work Hard to Uphold", *Johnson City Press*, February 11, 2001, 29.
68. Kenneth Labich, "No More Crude at Texaco", *Fortune* (September 6, 1999): 205-212.
69. Jenny C McCune, "Diversity Training: A Competitive Weapon", *Management Review* (June 1996): 25-28.
70. Jim Adamson, "How Denny's Went from Icon of Racism to Diversity Award Winner", *Journal of Organizational Excellence* (Winter 2000): 55-68; Jonathan Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities", *Fortune* (July 8, 2002): 110-120; Jonathan Hickman, "50 Best Companies for Minorities", *Fortune* (July 7, 2003): 103-120.

### ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- определить лидерство как систему фреймов и расширить ваше мировоззрение;
- использовать власть и проводить политику, направленную на достижение главных корпоративных целей;
- определять типы и источники власти в организации и расширять свои властные полномочия за счет продуманной политики;
- использовать тактики разумного убеждения, налаживать дружеские отношения с коллегами и создавать альянсы.

После десятичасового обсуждения инициатив по внедрению в корпоративную деятельность принципов «Six Sigma» Джим Гетц (*Jim Goetz*) хотел только одного: побыстрее вернуться в свой гостиничный номер. Он занимал должность главного информационного директора компании *ServiceMaster* из города Даунерс Гроув, штат Иллинойс. В ее состав входили фирмы, занимавшиеся уборкой жилых помещений. Главный исполнительный директор Джон Уорд (*John Ward*) недавно объявил, что в целях повышения качества обслуживания потребителей компания будет реализовывать проект «Six Sigma». По этому поводу и проводилось совещание в Мемфисе, штат Иллинойс. Для реализации проекта требовалось собрать информацию по запросам потребителей и статистику результатов работы каждого филиала и отделения. Гетц создал информационную базу данных в электронной сети, так что каждый сотрудник и менеджер любого филиала, а также все участники проекта получали доступ к необходимой информации вместе с инструментами отчетности и оценки работы. Проблема заключалась в том, что некоторые отделения не желали использовать новую систему. Руководители этих отделений, осуществлявшие собственные проекты, были против внедрения централизованной базы данных.

Однако, несмотря на усталость, Джим Гетц уже в отеле провел несколько встреч с руководителями филиалов. Он стремился создать коалицию, которая поддержала бы использование централизованной базы данных в электронной сети, — это в значительной степени облегчило бы реализацию проекта «Six Sigma». Гетц побеседовал со всеми руководителями филиалов, пытаясь выяснить их цели, интересы и ожидания

относительно нового проекта. Он знал, что для успешного внедрения новой информационно-технологии необходимо понять потребности своих коллег и сущность стоящих перед ними задач.

Вернувшись наконец в свой гостиничный номер, Гетц все еще не решил двух проблем. Ему необходимо было уговорить сотрудников компании использовать Интернет для предоставления отчетов, а филиалы убедить в том, что централизованная база данных принесет большую пользу. Благодаря нескольким неформальным беседам в отеле Гетц нашел союзников и теперь знал, как сформулировать стратегию, чтобы повлиять на остальных и реализовать проект, соблюдая интересы всех сторон.<sup>1</sup>

Настоящие лидеры знают, как использовать власть, проводить свою политику и оказывать влияние на окружающих. Успешные руководители тратят много времени на неформальные беседы и налаживание взаимосвязи со всеми отделами организации; это помогает удачно реализовывать важные проекты и устанавливать приоритеты. Влияние лидера проистекает не столько из официальных встреч, сколько из неформальных бесед — прекрасный пример этого представляют собой беседы, проведенные Джимом Гетцем в отеле в Мемфисе.

Вспомним, что ключевым элементом определения термина «лидерство» является *влияние*. Суть лидерства заключается в предоставлении подчиненным возможности достичь специфических целей. Одни используют для этого формальную должностную власть. Другие (как, например, адмирал Альберт Конечны и Миртл Поттер, о которых мы рассказывали в предыдущих главах) проявляют заботу о подчиненных и налаживают с ними личные взаимоотношения на основе доверия и уважения. Еще одним источником власти и влияния лидера становится его «политическая» активность, направленная на создание коалиции наподобие той, что сформировал Джим Гетц.

В этой главе детально обсуждаются вопросы власти и влияния лидера. Сначала мы рассмотрим лидерство как систему фреймов, а также сочетание подхода к лидерству как к политической активности и других философских подходов. Затем изучим понятия власти и влияния и определим некоторые источники и типы власти; кроме того, расскажем, каким образом лидеры используют свои власть и влияние в процессе политической деятельности. Заключительные разделы главы посвящены этическим аспектам власти.

## ЛИДЕРСТВО КАК СИСТЕМА ФРЕЙМОВ\*

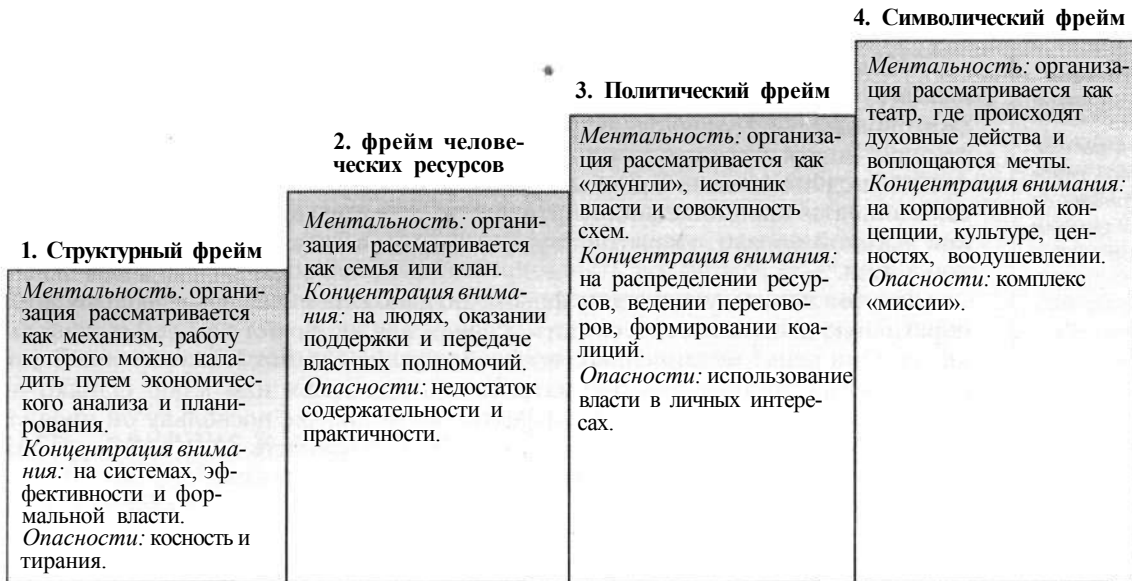
**Фрейм** — это особый ракурс восприятия лидером мира. Понятие системы фреймов обращает внимание на способы сбора информации, принятия решений и использования власти. Как показано на рис. 12.1, существует четыре основных фрейма лидерства. Они расположены в виде ступеней: структурный фрейм, фрейм человеческих ресурсов, политический и символический фреймы. Фреймы оказывают решающее влияние на оценку ситуации и выбор способов действий.<sup>2</sup> Зачастую на начальном этапе лидеры имеют структурный взгляд на организацию, остальные же фреймы формируются в процессе накопления опыта. Согласно исследованиям, на структурный фрейм приходится 60% рабочего времени лидера, а на символический — только 20%.<sup>3</sup>

Каждый фрейм имеет свои сильные и слабые стороны, и эффективные лидеры стараются рассматривать организацию с различных углов зрения, чтобы учесть все ее потребности. В предыдущей главе мы в основном обсуждали вопросы, связанные со структурным фреймом и фреймом человеческих ресурсов. В этой главе мы будем говорить о лидерстве с точки зрения *политической активности*. Заключительные главы книги посвящены символическому фрейму (корпоративной концепции, культуре и цен-

### Фрейм

Особый ракурс  
восприятия  
лидером мира.

\* Фрейм (англ. *frame* — рамка, каркас, кадр) — термин, активно используемый в информатике. Фрейм представляет собой отдельное рабочее окно в браузере, в ряде случаев разделенное на несколько самостоятельных, различных по параметрам и размерам фреймов. — *Прим. ред.*



*Источники:* основано на Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Reframing Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991); and Bolman and Deal, "Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis", *Human Resource Management* 30, no. 4 (Winter 1991), 509-534. Спасибо Рюю Вильямсу (*Roy Williams*) за предложение использовать лестничную последовательность.

Рис. 12.1

*Четыре фрейма лидерства*

ностям). Опытные лидеры используют все четыре фрейма, осознавая значение каждого из них, что позволяет им удовлетворять основные потребности организации и успешно решать корпоративные проблемы.

**Структурный фрейм**

В рамках структурного фрейма доминирует образ организации как механизма. И лидеры стремятся, чтобы этот механизм работал бесперебойно. Они принимают решения исходя из экономической эффективности. Основным инструментом менеджмента является планирование, а главным источником влияния — должностная власть.

Структурный фрейм — фрейм, предполагающий обеспечение порядка, эффективности и непрерывности корпоративной деятельности путем определения целей и выяснения ожиданий, связанных с работой. Лидеры концентрируют внимание на четких описаниях заданий, специфических процедурах и политике, рассматривая организацию как рациональную систему. Особое значение здесь придается базам данных, анализу, финансовой отчетности, соблюдению стандартов и правил и созданию административной системы, позволяющей привнести в корпоративную деятельность порядок и логику. Очень важны также контроль и ясное определение направления работы. С понятием структурного фрейма связаны стили лидерства, ориентированные на задания, транзакционное руководство и ситуационные подходы, о которых мы говорили в главах 2, 3 и 4. Вне всякого сомнения, любой организации требуются структуры, планы и рациональность. Но все это не исключает использования других фреймов. В противном случае существует опасность превращения лидера в тирана, который постоянно цитирует правила и требует буквального их исполнения.<sup>4</sup>

**Структурный фрейм**

*Фрейм, предполагающий обеспечение порядка, эффективности и непрерывности корпоративной деятельности путем определения целей и выяснения ожиданий, связанных с работой.*

## Фрейм человеческих ресурсов

### Фрейм человеческих ресурсов

*Фрейм, в рамках которого люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации.*

В рамках **фрейма человеческих ресурсов** люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации. Здесь проблемы решаются на межличностном уровне, а организационная деятельность адаптируется к потребностям сотрудников. Источником влияния лидера является не столько должностная власть, сколько личные взаимоотношения с подчиненными. С данным фреймом связаны обсуждавшиеся в предыдущих главах концепты эмоционального интеллекта, передачи властных полномочий, соблюдения высокой морали, открытой коммуникации, работы в командах и поддержания разнообразия.

Лидеры, использующие этот фрейм, активно стремятся вовлечь сотрудников в корпоративную деятельность и создать условия для их личного и профессионального развития. Они ценят подчиненных, всегда доступны для них и служат им. В рамках данного фрейма организация рассматривается как семья или клан. Однако при таком подходе возникает опасность неэффективности лидера, поскольку он проявляет нерешительность и постоянно перекладывает ответственность на плечи окружающих, пытаясь компенсировать свои слабости заботой о сотрудниках.<sup>5</sup>

## Политический фрейм

### Политический фрейм

*Фрейм, в рамках которого организация рассматривается как арена развертывания конфликтов и разногласий, возникающих по поводу распределения ресурсов.*

В рамках политического **фрейма** организация рассматривается как арена развертывания конфликтов и разногласий, возникающих по поводу распределения ресурсов. Лидеры тратят много времени и сил на установление деловых связей и формирование альянсов, которые способны повлиять на принятие важных решений. Они также стремятся создать прочный фундамент для себя, постоянно используя должностную и личную власть, чтобы достичь желаемых результатов. В своем крайнем проявлении политический фрейм может приводить к обманам и подлогам и использованию власти в личных интересах. Однако эффективные лидеры стараются использовать данный фрейм для формирования коалиций и проведения переговоров, чтобы удовлетворить потребности организации.<sup>6</sup>

Власть и политика имеют большое значение, хотя часто бывают скрытой частью корпоративной деятельности. Лидеры, использующие политический фрейм, рассматривают организацию как джунгли. Они концентрируют внимание на реальной власти и политических схемах. Однако концентрация внимания на этом фрейме не исключает применения остальных. В следующих разделах главы мы более детально поговорим о политических аспектах лидерства.

## Символический фрейм

### Символический фрейм

*Фрейм, в рамках которого организация рассматривается как система общих значений и ценностей.*

В рамках **символического фрейма**, который очень важен для эффективного руководства, организация рассматривается как система общих значений и ценностей.<sup>7</sup> Лидер в данном случае концентрирует внимание не на формальной власти, а на общей перспективе, корпоративной культуре и ценностях, чем оказывает влияние на сотрудников. С символическим фреймом связаны обсуждавшиеся в предыдущих главах понятия харизматического и трансформационного лидерства, а также использование поучительных историй и метафор. Этот фрейм будет более детально рассмотрен в заключительных главах книги.

Лидеры, использующие символический фрейм, сплачивают сотрудников и вдохновляют их на достижение высоких результатов труда. Однако в связи с этим возникает опасность формирования у лидера комплекса «мессии». Особенно велика вероятность появления этого комплекса в тех ситуациях, когда центром внимания подчиненных является не корпоративная деятельность, а личность лидера (здесь уместно вспомнить о негативных сторонах харизмы). Кроме того, символы могут иногда использоваться руководителями в корыстных целях. Лидеры с доминирующим символическим фреймом бывают эффективными, когда ясно выражают свою концепцию

перспектив организации и когда сотрудники понимают и разделяют эту концепцию. Кроме того, эффективность обеспечивается заботой о подчиненных и соблюдением их интересов. Лидеры, воспринимающие организацию как театр, придают большое значение духовным ценностям и направляют усилия на воплощение мечты людей в жизнь, что в идеальном варианте идет на пользу как сотрудникам, так и общему делу.

Каждый из рассмотренных фреймов, обладая потенциалом повышения эффективности руководства, в то же время имеет свои негативные аспекты и ограничения. Лидерам необходимо не только знать собственный доминирующий фрейм и его недостатки, но и стремиться использовать остальные фреймы, чтобы расширить свои возможности. Не каждый руководитель способен применять все четыре модели. Однако умелые лидеры, знаящие свои сильные стороны, создают команды, способные восполнить недостающие качества и интегрировать в единое целое структурный, политический, символический фреймы и фрейм человеческих ресурсов.



## ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ И ЛИДЕРСТВО

При использовании описанных фреймов очень важно, как лидер приобретает и применяет власть и влияние. Хотя понятия власти и влияния представляются одними из первостепенных, они с трудом поддаются определению.<sup>9</sup>

Власть является неосозанной силой, действующей в организации. Ее нельзя увидеть или потрогать, но она оказывает влияние на чувства людей. Власть часто определяется как потенциальная способность человека (или подразделения) повлиять на других людей (или другие подразделения), чтобы заставить их выполнять распоряжения<sup>10</sup> или работу, которую сами по себе они бы не выполнили.<sup>11</sup> Согласно другому определению, власть — это способность достигать целей или конечных результатов, желательных для носителей власти.<sup>12</sup> На наш взгляд, базисным элементом данного понятия должно быть достижение целей, поэтому мы предлагаем следующее определение: **власть** — это способность человека или подразделения организации воздействовать на других людей или другие подразделения, чтобы достичь желаемых результатов. Потенциал власти реализуется в определенной политике и оказании влияния на окружающих.<sup>13</sup> Иногда термины «власть» и «влияние» используются как синонимы, однако между ними существуют отличия. **Влияние** — это воздействие человека на установки, ценности, убеждения и поступки других людей. Власть является потенциальной причиной изменений человека, а влияние — степень реальных изменений. Например, из своего детского опыта вам, вероятно, могут вспомниться ситуации, когда под влиянием нового входившего в группу человека вы принимали участие в игре, которая вам обычно не нравилась. Либо вы могли изменить свои взгляды на социальные явления под влиянием политического или религиозного лидера. Хотя часто считается, что власть и влияние принадлежат исключительно лидеру, в реальности они являются результатом взаимодействия лидера с подчиненными в специфических ситуациях. К тому же подчиненные способны существенно воздействовать на поведение лидера и его стиль руководства (о чем рассказывалось в главе 7). В следующих разделах главы мы рассмотрим *тактики оказания влияния* на психологические установки и поведение людей. Лидер может повысить свою эффективность, если знает о различных типах и источниках власти, а также о тактиках оказания влияния на подчиненных.

### Пять типов власти лидера

Власть часто описывается в терминах личностных характеристик. Однако она зависит также и от занимаемой должности. В научных работах выделяются пять основных типов власти, как это показано на рис. 12.2.<sup>14</sup>

Легитимная, вознаграждающая и принуждающая власти относятся к категории *должностной власти*, которая во многом определяется корпоративными процедурами и

### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, в целях наибольшей эффективности используйте в равной мере структурный, политический, символический фреймы и фрейм человеческих ресурсов. Учитывайте ограниченность вашего доминирующего фрейма. Окружайте себя подчиненными, которые помогут вам видеть организацию в различных ракурсах.*

### Власть

*Способность человека или подразделения организации воздействовать на других людей или другие подразделения, чтобы достичь желаемых результатов.*

### Влияние

*Воздействие на установки, ценности, убеждения и поступки людей.*



### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, расширяйте область своей личной власти. Приобретайте профессиональные знания и навыки в своей сфере. Стройте взаимоотношения с подчиненными на основе уважения и доверия. Используйте личную власть, чтобы вдохновлять сотрудников на достижение корпоративных целей. При необходимости применяйте должностную власть, но не злоупотребляйте ею.

### Легитимная власть

Власть, источником которой является формальная должность.

### Вознаграждающая власть

Власть, источником которой являются полномочия вознаграждать других людей.

### Принуждающая власть

Власть, источником которой является право наказывать или рекомендовать наказание.



Рис. 12.2

Пять типов власти лидера

политикой. Должность руководителя обуславливает его возможности награждать и наказывать подчиненных. Однако важно помнить, что должностная власть и способность быть лидером — это не одно и то же. Человек может обладать формальной властью, не являясь при этом лидером. К двум источникам *личной власти* относятся власть экспертная и референтная. Они основываются на знаниях лидера и его личных характеристиках.

**Легитимная власть.** Власть, источником которой является должность, называется легитимной властью. Например, если человек назначен начальником, рабочие понимают: они обязаны выполнять его распоряжения. Сотрудники воспринимают этот источник власти как легитимный, поэтому подчиняются назначенному над ними начальнику. С каждой должностью связаны определенные права, обязанности и прерогативы. Подчиненные считают, что их формальный начальник имеет право определять цели, принимать решения и совершать некоторые действия. Большинство американцев признает право руководителя организации определять направление ее деятельности.

**Вознаграждающая власть.** К другому типу власти относится вознаграждающая власть, источником которой являются полномочия вознаграждать других людей. Назначенные на должность начальники могут использовать такие формальные вознаграждения, как повышение зарплаты или продвижение по службе. Кроме того, организации предоставляют право топ-менеджерам распределять финансовые и физические ресурсы, от которых во многом зависит выполнение заданий подчиненными. Использование вознаграждающей власти позволяет изменять поведение сотрудников.

**Принуждающая власть.** Противоположностью вознаграждающей власти является принуждающая власть, которая обеспечивается за счет предоставления лидеру полномочий наказывать или рекомендовать наказание. Начальники обладают принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или сокращать размер зарплаты. Например, если торговый представитель показывает плохие результаты, начальник может критиковать его, объявлять ему выговор, делать соответствующие записи в личную карточку сотрудника или ограничивать его возможности продвижения. Принуждающая власть является обратной, негативной стороной легитимной и вознаграждающей власти.

**Экспертная власть.** Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, порученных подчиненным, называется экспертной властью. Когда лидер является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями. Менеджеры среднего звена зачастую досконально знают производственный процесс, что способствует их продвижению по служебной

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



## ЭФФЕКТ «ЦЕПНОЙ РЕАКЦИИ»

Хотите ли вы оказать положительное влияние на мир? Если да, то прежде всего займитесь упорядочением собственной жизни. Следуйте главному выбранному вами принципу, чтобы ваше поведение было целостным и эффективным. Если вам удастся сделать это, вы приобретете уважение и влияние.

Ваше поведение вызовет «цепную реакцию». Каждый человек влияет на что-то, и чем он сильнее, тем сильнее это влияние.

Если у вас все будет хорошо, этим вы повлияете на свою семью. Если в вашей семье все будет благополучно, она повлияет на общество.

Если в обществе все будет хорошо, оно повлияет на государство. Если в государстве будет царить благополучие, оно повлияет на весь мир.

И если в мире будет нормальная атмосфера, он повлияет на космос.

*Источник: John Heider, The Tao of Leadership: Leadership Strategies for a New Age (New York: Bantam Books, 1985), 107. Copyright 1985 Humanic Ltd., Atlanta, GA. Использовано с разрешения правообладателя.*

лестнице. Однако топ-менеджеры могут хуже разбираться в технических деталях, чем их подчиненные. Например, менеджер низшего звена, ответственный за осуществление коммуникации в компании *Empire Blue Cross*, проявил себя настоящим экспертом, когда 11 сентября 2001 года после террористической атаки на Всемирный торговый центр, где были расположены офисы компании, в течение суток налаживал телефонную связь и голосовую почту. «Он действовал на свое усмотрение, используя все свои профессиональные знания, и стал в тот момент настоящим лидером», — говорит об этом человеке главный исполнительный директор *Empire Blue Cross*.<sup>15</sup> Высокопрофессиональные сотрудники способны повлиять на решения, принимаемые их начальниками.<sup>16</sup> Это особенно важно, когда лидеры в тех или иных целях скрывают либо разглашают специфическую информацию.<sup>17</sup>

**Референтная власть.** Последний тип власти — референтный. **Референтная власть** основывается на личностных характеристиках лидера, заставляющих подчиненных уважать своего босса и выполнять его распоряжения. Когда подчиненные уважают своего руководителя за его обращение с ними, руководитель приобретает референтную власть. Эта власть зависит более от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает. Референтная власть характерна для харизматических лидеров. В разделе «Практические навыки лидера» рассказывается, сколь эффективной может быть референтная власть.

Яркий пример лидера, использующего референтную власть, представляет собой Лоррейн Монро (*Lorraine Monroe*), которая была директором школы Фредерика Дугласа в Гарлеме. Позже она организовала Школу лидеров при Центре учебных инноваций, где менеджеров предприятий обучают творческим методам руководства.

**Экспертная  
власть**

*Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, порученных подчиненным.*

**Референтная  
власть**

*Власть, основанная на личностных характеристиках лидера, заставляющих подчиненных уважать своего босса и выполнять его распоряжения.*

**В РОЛИ ЛИДЕРА****Лоррейн Монро, школа Фредерика Дугласа**

Когда Лоррейн Монро стала директором школы Фредерика Дугласа, это учебное заведение было не на самом хорошем счету. Плохое поведение, слабая посещаемость и низкая успеваемость учащихся делали эту школу одной из худших в Нью-Йорке. Но спустя всего лишь пять лет ученики школы лучше всех в городе проходили тесты, а 96% выпускников этого заведения поступало в колледжи.



Выводя школу из кризиса, Монро использовала не столько должностную, сколько референтную власть. Ее энергичность и чуткость вдохновляли преподавателей и учеников на постановку высоких целей и их достижение. Сама Монро следует в своей жизни следующему правилу: надо с уважением относиться к себе, своей работе, коллегам и ученикам.

Она считает, что лидер должен создавать среду, в которой каждый человек мог бы сохранить свое достоинство и в полной мере реализовать собственный потенциал. Монро стремится дать людям возможность показать лучшее из того, на что они способны, и помогает им раскрыть себя полностью. «Преподаватели приходят на работу не только ради зарплаты, - говорит Лоррейн. - Они хотят добиться высоких результатов».<sup>18</sup>

### Подчинение

*Выполнение сотрудниками приказов лидера вне зависимости от их отношения к этим приказам.*

### Спротивление

*Невыполнение инструкций или распоряжений или неподчинение приказам.*

### Одобрение

*Признание концепции лидера и выполнение его инструкций.*

## Реакции на применение власти

Лидеры применяют различные типы власти, чтобы воздействовать на подчиненных и заставить их достичь корпоративных целей. Успех здесь во многом зависит от реакции сотрудников на проявление власти, как это показано на рис. 12.3.<sup>19</sup>

Когда лидер правильно применяет должностную власть (легитимную, вознаграждающую и принуждающую), подчиненные признают ее. **Подчинение** — это поведение, в рамках которого люди следуют указанному лидером направлению вне зависимости от того, считают ли они это направление правильным. Сотрудники выполняют распоряжения даже в том случае, если они им не нравятся. Но при этом возникают определенные проблемы, например, подчиненные выполняют только необходимую работу, не стремясь в полной мере раскрыть свой потенциал. Чрезмерное применение должностной власти (особенно принуждающей) может натолкнуться на сопротивление сотрудников. **Спротивление** — это поведение, в рамках которого подчиненные непроизвольно стараются избежать выполнения распоряжений и инструкций либо просто не подчиняются приказам. Таким образом, эффективность лидера, опирающегося исключительно на должностную власть, ограничена.

Когда лидер использует личную власть, подчиненные чаще всего воспринимают ее с одобрением. **Одобрение** — поведение, в рамках которого сотрудники признают взгляды лидера и с энтузиазмом выполняют его инструкции. Совершенно очевидно, что одобрение гораздо предпочтительней подчинения и сопротивления. Для выполнения обыденных заданий бывает достаточно подчинения. Одобрение же приобретает первостепенное значение при проведении лидером изменений, которые, как правило, сопряжены с рисками и неопределенностью. Опытные лидеры могут с успехом сочетать личную и должностную власть. В разделе «Самооценка лидера 12.1» помещена анкета, которая поможет вам выяснить, какие типы власти вы предпочитаете использовать.



Рис. 12.3

Реакции на применение власти

## Роль подчиненного

Известно, что если человек имеет контроль над ресурсами или владеет редкими профессиональными навыками, он приобретает определенную власть. Рассмотрим, например, ситуацию, в которой выпускник средней школы, блестяще играющий в футбол на позиции защитника, поступает в колледж, когда в этом виде спорта не хватает хороших игроков данного амплуа. Он получит заманчивые предложения от многочисленных колледжей, которые будут стараться привлечь этого человека в свою спортивную команду.

Важно помнить, что ключевым аспектом власти является наличие подчиненных. То есть чем больше индивидуум А зависит от индивидуума В, тем большую власть В имеет над А. Человек приобретает власть в том случае, если другие люди ему подчиняются. Эта подчиненность может касаться информации, ресурсов, кооперации и т. д.<sup>20</sup> Чем больше люди подчиняются индивидууму, тем большей властью он обладает. Характер подчинения лидеру изменился в период процветания 1990-х годов, когда безработица была низкой, а рынок рабочей силы ограниченным. В этих условиях хороший специалист имел богатый выбор вариантов трудоустройства, и персонал в меньшей мере зависел от менеджеров, чем менеджеры от персонала, поскольку ушедшему из организации работнику было трудно найти замену. Всего лишь несколько лет назад на рынке труда наблюдалась острая нехватка высококвалифицированных инженеров. Поэтому хороший специалист мог одновременно рассматривать несколько предложений, а затем требовать от работодателя повышения зарплаты и увеличения льгот. В начале XXI в. ситуация резко изменилась. Спад в экономике вызвал массовые увольнения, и зависимость сотрудников от работодателей вновь усилилась.<sup>21</sup> В условиях высокой безработицы это происходит всегда. Каждый работник знает: если его уволят, ему будет трудно найти новое место работы, а от работы зависит его жизненное благополучие.

Этот тип подчинения влияет прежде всего на должностную власть, наделяющую руководителя правом вознаграждать и наказывать подчиненных. Когда начальники зависят от подчиненных (например, в условиях ограниченного рынка труда), лидерам следует в большей степени использовать личную власть, поскольку, несмотря на богатый выбор, человек, как правило, предпочитает то место работы, где он с уважением и восхищением относится к лидеру. В условиях высокой безработицы лидеру легче использовать должностную власть, однако эта власть редко вселяет в подчиненных энтузиазм и не вдохновляет их добиваться высоких результатов.

Подчиненность в организациях устанавливается в случаях, когда возникает персональный контроль над распределением ресурсов. К ресурсам могут относиться рабочие задания, вознаграждения, финансовая поддержка, знания, материалы, информация, время. Как показано на рис. 12.4, подчиненность определяется тремя характеристиками ресурсов: значимостью, ограниченностью и незаменимостью.<sup>22</sup>

Значимые ресурсы — это ресурсы, очень важные для корпоративной деятельности. Ресурсы бывают *значимыми* по ряду причин. Например, они могут составлять важный элемент конечного продукта, влиять на продажи, снижать неопределенность. Во многих организациях главный информационный директор сосредоточивает в своих руках колоссальную власть, поскольку в современном бизнесе информация имеет решающее значение.

*Ограниченность* ресурсов связана с их доступностью. Дорогие и малодоступные ресурсы создают более сильную зависимость по сравнению с доступными. Например, *Wal-Mart* в свое время приняла решение, что больше не будет предоставлять данные продаж фирмам, проводящим маркетинговые исследования. В результате эти фирмы, среди которых были такие как *AC Nielsen* и *IRI*, были вынуждены тратить больше времени и средств, чтобы выяснить спрос потребителей. При этом сама *Wal-Mart* могла использовать свое положение, чтобы требовать больше денег от исследовательских фирм за предоставление интересующей их информации.<sup>23</sup> Аналогичная зависимость, связанная со специфическими знаниями и навыками, может возникать и в пределах



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 12.1

### Личностный профиль власти

Ниже помещен список утверждений, описывающих применение лидерами власти в организации. Ознакомьтесь с каждым из утверждений и укажите свое отношение к нему, используя пятибалльную шкалу:

1 — полностью не согласен, 2 — не согласен, 3 - нейтральное отношение, 4 — согласен, 5 — полностью согласен.

Чтобы оказать влияние на других людей, я бы предпочел:

1. Повысить уровень их зарплаты.	12	3	4	5
2. Дать им понять, что они представляют ценный ресурс для организации.	12	3	4	5
3. Дать им задания, которые им неприятно выполнять.	12	3	4	5
4. Дать им почувствовать, что я одобряю их действия.	12	3	4	5
5. Дать им понять, что они имеют обязанности перед организацией.	12	3	4	5
6. Дать им понять, что их личные заслуги получают общее признание.	12	3	4	5
7. Дать им понять свою значимость.	12	3	4	5
8. Дать им хорошие технические советы.	12	3	4	5
9. Сделать их работу тяжелой.	12	3	4	5
10. Поделиться с ними своими знаниями и опытом.	12	3	4	5
11. Способствовать повышению их зарплаты.	12	3	4	5
12. Сделать их работу неприятной.	12	3	4	5
13. Сделать их работу обезличенной.	12	3	4	5
14. Дать им понять, что они смогут удовлетворить свои профессиональные запросы.	12	3	4	5
15. Дать им профессиональные советы.	12	3	4	5
16. Предоставить им специальные льготы.	12	3	4	5
17. Обеспечить продвижение по службе.	12	3	4	5
18. Дать им понять, что у них есть четкие обязанности.	12	3	4	5
19. Обеспечить условия для приобретения необходимых технических знаний.	12	3	4	5
20. Дать им понять, что они должны выполнять определенные задания.	12	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Пункты 1, 11, 16 и 17 относятся к *вознаграждающей власти*; пункты 3, 9, 12 и 13 - к *принуждающей власти*; пункты 5, 14, 18 и 20 - к *легитимной власти*; пункты 2, 4, 6 и 7 - к *референтной власти*; пункты 8, 10, 15 и 19 - к *экспертной власти*. Подсчитайте сумму баллов для каждого типа власти.

Вознаграждающая власть = \_\_\_\_\_

Принуждающая власть = \_\_\_\_\_

Легитимная власть = \_\_\_\_\_

Референтная власть = \_\_\_\_\_

Экспертная власть = \_\_\_\_\_

Результат от 16 до 20 баллов указывает, что вы предпочитаете использовать данный тип власти, чтобы оказать влияние на других людей. Результат 8 и менее баллов свидетельствует, что вы предпочитаете не использовать данный тип власти.

*Источник:* модифицированная версия Т. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 561-567, copyright (c) 1989 by the American Psychological Association, as appeared in Jon L. Pierce and John W. Newstrom, *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments, and Application* (Chicago: Richard D. Irwin, 1995), 25-26.

**Лидер имеет контроль над:**

- ресурсами, которые воспринимаются как малозначимые
- общедоступными ресурсами
- ресурсами, которые легко заменить

Значимость

Ограниченность

Незаменимость

**Лидер имеет контроль над:**

- ресурсами, которые воспринимаются как высоко значимые
- над ограниченными ресурсам
- над незаменимыми ресурсами

Низкая степень подчиненности лидеру = незначительная власть лидера



Высокая степень подчиненности лидеру = значительная власть лидера

Рис. 12.4

*Характеристики ресурсов, влияющие на подчиненность и власть в организации*

одной организации. Так, во многих компаниях, занимающихся онлайн-продажами, некоторые молодые менеджеры, в совершенстве владея навыками работы в Интернете, имеют определенную власть над руководителями высшего звена, которые данных навыков не имеют.

Третья характеристика ресурсов, *незаменимость*, обуславливает ситуацию, в которой, например, руководители или рядовые сотрудники с контролем над труднозаменяемыми ресурсами сосредотачивают в своих руках значительную власть. Этими ресурсами могут быть специальные знания и навыки либо доступ к влиятельным лицам. Например, секретарь главного исполнительного директора зачастую имеет больше власти, чем менеджер среднего звена, ведь последний должен приложить немало сил, чтобы получить пару минут времени своего босса на простой разговор.

**ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Зная о зависимости, связанной с тремя характеристиками ресурсов, лидер может использовать различные источники власти. Пять типов власти, о которых мы говорили выше, обеспечиваются должностным положением или личными качествами человека. Эти типы власти определяют влияние, которым обладает лидер. Однако в рамках теории стратегических ситуаций указываются источники власти, связанные не с должностным положением или личными характеристиками, а с ролью лидера в корпоративной деятельности.<sup>24</sup> В этом контексте источниками власти являются зависимость между отделами, контроль над информацией, центральное положение, устранение неопределенности — как это показано на рис. 12.5.

**Зависимость отделов друг от друга**

Одним из важнейших источников власти лидера во многих организациях является зависимость отделов друг от друга. Зачастую потоки материалов, ресурсов и информации в организации имеют одно направление. В таких случаях начальники отделов, получающих ресурсы, будут иметь меньше власти, чем начальники обеспечивающих отделов. Рассмотрим, например, ситуацию, в которой находятся менеджеры табачной фабрики из пригорода Парижа.<sup>25</sup> Можно было бы предположить, что производственный отдел имеет больше власти, чем технический, но это не так. Производство сигарет

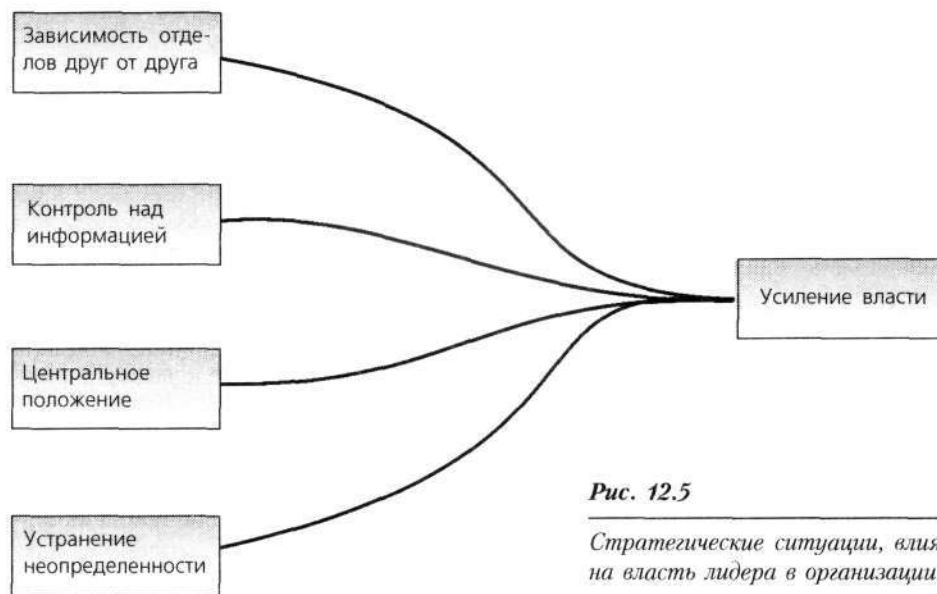


Рис. 12.5

*Стратегические ситуации, влияющие на власть лидера в организации*

автоматизировано и представляет собой однообразный процесс. С другой стороны, рядовые сотрудники и начальники технического отдела, ответственные за ремонт оборудования, выполняют сложные задания и имеют богатый опыт работы. Технические специалисты могут останавливать конвейер в целях профилактики или замены оборудования, поэтому производственный отдел зависит от технического.

### Контроль над информацией

Несмотря на тенденцию передачи властных полномочий и усиления информационного обмена, существует неопровержимая данность: одни люди почти всегда будут владеть большей информацией, чем другие. Контроль над информацией (доступ к ней и регулирование ее распределения) является одним из главных источников власти. Большинство лидеров признают: информация — важнейший ресурс бизнеса, и контролируя ее сбор и распределение, можно оказывать влияние на принимаемые решения.<sup>26</sup> В некоторой степени доступ к информации зависит от занимаемой должности. Топ-менеджеры обычно имеют более свободный доступ к информации, чем руководители среднего звена и рядовые сотрудники. Они могут выборочно использовать информацию, чтобы оказывать влияние на подчиненных и их действия. Однако контроль над информацией может быть источником власти также и для рядовых сотрудников и руководителей среднего звена. Сотрудники, имеющие эксклюзивный доступ к необходимой лидерам информации, получают значительную власть. Например, главный исполнительный директор может зависеть от операционного менеджера, который получает и интерпретирует комплексные данные по корпоративной деятельности.

Некоторые лидеры пытаются усилить свою власть за счет контроля над информацией. Рассмотрим некоммерческую организацию, которая финансирует проведение книжных ярмарок. Координатор, ответственный за организацию ярмарки, активно контактирует с издательствами, которые сообщают ему о наиболее интересных книжных новинках. Далее координатор передает полученную информацию исполнительному директору и членам организационного комитета, влияя таким образом на программу ярмарки и состав представленных на ней авторов, которых могло бы не быть в первоначальных списках.

## Центральное положение

**Центральное положение** — это роль, которую играет лидер или отдел в важнейших видах корпоративной деятельности.<sup>27</sup> Центральное положение позволяет влиять на конечный продукт, выпускаемый организацией. В технологически ориентированных компаниях (таких, например, как *Intel*) инженеры обладают значительной властью, потому что именно они обеспечивают выпуск инновационных продуктов, и в этом смысле организация зависит от них. Напротив, инженеры в компаниях, где первостепенное значение имеет маркетинг (к таким компаниям можно отнести *Procter & Gamble* или *Kimberly-Clark*), обладают меньшей властью.<sup>28</sup> Центральное положение позволяет приобрести власть и внести весомый вклад в общее дело. Например, в университете Иллинойса (*University of Illinois*) научные гранты являются важным ресурсом. Поэтому отделы, генерирующие значительное количество грантов, располагают наибольшей властью, ведь данная форма денежной субсидии становится существенной надбавкой к жалованью профессорско-преподавательского состава.<sup>29</sup>

### Центральное положение

*Роль, которую исполняет лидер или отдел в важнейших видах корпоративной деятельности.*

## Устранение неопределенности

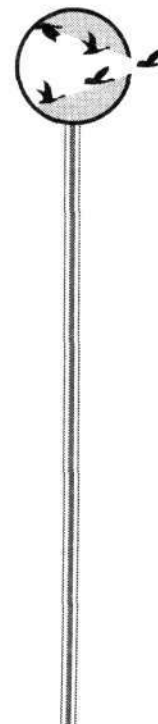
Окружающая среда подвержена стремительным и неожиданным изменениям, что создает серьезные трудности для лидеров. В условиях неопределенности руководители зачастую вынуждены принимать решения, не владея полной информацией. Начальники отделов, способных снижать степень неопределенности, получают значительную власть.<sup>30</sup> Когда, например, сотрудники отдела маркетинга способны точно спрогнозировать изменения требований к новому продукту, они зарабатывают престиж и приобретают влияние, потому что устраняют неопределенность. В этом контексте будет интересно рассмотреть кризисную ситуацию, в которой оказалась *PepsiCo* в начале 1990-х годов.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

### *PepsiCo*

Около 15 лет назад компания *PepsiCo* оказалась в кризисной ситуации, когда одна супружеская пара обнаружила в нераспечатанной бутылке с напитком «Pepsi» шприц для подкожного впрыскивания. Эта история представляет собой образец разрешения кризиса и устранения неопределенности. Адвокат супружеской пары известил о случившемся местный Департамент здравоохранения, производителя, дистрибьютора и представителей масс-медиа. В течение нескольких дней описание инцидента было опубликовано на первых полосах крупнейших национальных изданий. На этой волне появились десятки других «жертв», которые стали утверждать, что обнаружили в бутылках с напитком «Pepsi» посторонние предметы.

Джерри Грегори (*Jerry Gregoire*), занимавший в то время пост главного информационного директора компании, вспоминает: «Топ-менеджеры, хорошо знакомые с производственным процессом и особенно с системой автоматического розлива, закупоривания бутылок и контроля, понимали, что все громкие заявления в прессе были лживыми от начала и до конца». Некоторые из высших руководителей хотели просто появиться перед телекамерами и сказать об этом. Однако начальник отдела по связям с общественностью предупредил, что это может еще больше озлобить представителей прессы, которые и без того не особенно стеснялись в выражениях. Специалисты по связям с общественностью проконсультировали топ-менеджеров и посоветовали им быстро организовать и провести разъяснительную кампанию, которая развеяла бы страхи потребителей. Руководство компании распорядилось снять с продажи продукт и провести тщательную проверку (хотя заранее было ясно, что в результате этой проверки не будет обнаружено серьезных нарушений). Затем главный исполнительный директор *PepsiCo* Крейг Ветерап (*Craig Weatherup*) и представитель Департамента по контролю за продуктами питания и медикаментами Дэвид Кесслер (*David Kessler*) выступили в вечерней программе канала *ABC* и дали объяснение случившемуся.





Вскоре многие из предполагаемых «жертв» стали признаваться, что их заявления не соответствуют действительности. И хотя *PepsiCo* понесла значительные убытки, она сумела сохранить свою репутацию и доказать всем, что при любых обстоятельствах стремится соблюдать законы деловой этики. Если бы высшие руководители компании не нашли выхода из кризисной ситуации, они значительно ослабили бы конкурентоспособность *PepsiCo*.\*

Руководители отдела по связям с общественностью компании *PepsiCo* предприняли продуманные действия, что позволило им снять неопределенность и приобрести заметное влияние. Отделы по связям с общественностью многих организаций имеют сильную власть, потому что в наши дни даже незначительное событие способно вызвать серьезный кризис. Стратегические проблемы организаций постоянно меняются, что приводит к перераспределению власти. В этих условиях отделы, помогающие снять неопределенность, усиливают свою власть.

#### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, усиливайте свою власть за счет активных действий в стратегических ситуациях. Стремитесь получить доступ к важной информации и используйте ее в процессе принятия решений. Старайтесь занять центральное положение, снять неопределенность и устранить сложность.

### УСИЛЕНИЕ ВЛАСТИ ЗА СЧЕТ ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

Чтобы пользоваться значительной властью, недостаточно занимать центральное положение и устранять неопределенность — необходимо еще, чтобы ваши действия были заметны и оценивались другими людьми как важные.<sup>32</sup> Приобретение и использование власти следует рассматривать как особую политическую активность. **Политическая активность** включает в себя действия, направленные на получение, усиление и использование власти и других ресурсов ради достижения желаемых результатов в условиях неопределенности и разногласий.<sup>33</sup> В частности, многие организации являются политически активными, стремясь повлиять на правительство, потому что его решения порою создают неопределенность для бизнеса и некоммерческих фирм.<sup>34</sup> Законодательные акты, касающиеся, например, регистрации пользователей мобильных телефонов, условий приема на работу и в колледжи, оказания медицинских услуг и выплаты медицинских страховок, заметно меняют «правила игры». Организации стараются повлиять на правительственные решения с выгодой для себя.

В политическую деятельность бывают вовлечены также сотрудники и отделы организаций. Эта деятельность может иметь положительный или отрицательный эффект. Неопределенность и конфликты неизбежны в корпоративном мире; политика же является незаменимым механизмом там, где оказываются бессильными формальная власть и проверенные временем процедуры. Таким образом, политическая деятельность становится важнейшим аспектом лидерства, о чем более подробно рассказывается в разделе «Книжная полка лидера».

Политическая активность лидеров способна усилить их власть. Эффективными способами достижения этого являются, например, стремление расширить круг своей ответственности и добровольное участие в сложных проектах. Это позволяет наладить связи с влиятельными людьми и повысить свою репутацию среди окружающих. Когда руководитель низшего звена контактирует с топ-менеджерами, его власть усиливается.

Другим видом политической активности является так называемый *импрессивный менеджмент*, цель которого — создать определенный имидж. Иными словами, человек стремится сформировать у окружающих впечатление, что он лидер, наделенный значительной властью. Существует даже самостоятельный род обучающей деятельности, называемый *экслюзивным наставничеством*. Он призван помочь руководителям высшего звена развить в себе способности лидера. Например, наставник Дебра Бентон (*Debra Benton*) обучает топ-менеджеров различных компаний, включая *Mattel*, *Hewlett-Packard*, *PepsiCo*, создавать «присутствие лидера». Под этим термином Бентон подразумевает зрительное и эмоциональное впечатление, производимое человеком на окружающих. На это впечатление влияет буквально все: внешний вид, стиль одежды,

#### Политическая активность

Действия, направленные на получение, усиление и использование власти и других ресурсов ради достижения желаемых результатов в условиях неопределенности и разногласий.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Практические советы лидеру: как сохранить свою позицию в сложных обстоятельствах. **Рональд А. Хейфеца и Марти Лински** (by Ronald A. Heifetz and Marty Linsky)

В своей книге «Практические советы лидеру» Рональд Хейфец и Марти Лински утверждают, что лидерство - это сложная и кропотливая работа. Каждый из нас имеет возможности занять позицию лидера, но многие избегают этого, опасаясь сопряженных с лидерством трудностей. Причины понятны: «Лидер находится в постоянной опасности, ведь он осуществляет всевозможные изменения и имеет дело с людьми, обладающими различными взглядами, привычками, мировосприятием и целями». Хейфец и Лински, преподающие в Правительственной школе Кеннеди при Гарвардском университете (*Harvard University's Kennedy School of Government*), дают советы, которые способны помочь лидерам добиться процветания организаций в сложных обстоятельствах.

#### Стратегии успеха

Для преодоления возникающих трудностей и достижения успеха авторы предлагают лидерам следующие стратегии.

- *Мыслите политически.* Самое главное — признать, что основой лидерства является политическая активность. Лидер ничего не сумеет сделать, если у него не налажены связи с людьми, способными оказать ему поддержку. При осуществлении серьезных изменений лидер должен активно контактировать с соратниками, в то время как оппонентов необходимо нейтрализовать. Кроме того, нужно разработать специальные тактики, которые помогут преодолеть сопротивление не согласных с проводимой политикой людей.

- *Управляйте конфликтами.* Любая сложная задача неизбежно вызывает конфликты. Чаще всего люди стре-

мятся избежать конфликтов. Однако Хейфец и Лински утверждают: человек развивает свою личность только в том случае, если способен воспринять идеи, противоречащие его опыту и мировоззрению. Задача лидера - принимать в расчет различные идеи, точки зрения, эмоции, установки и с выгодой для себя использовать энергию конфликта, сводя к минимуму его деструктивный потенциал.

- *Контролируйте свои желания.* Каждый человек имеет нормальные потребности. Но лидеры не должны допускать, чтобы эти потребности заслоняли корпоративные цели. Например, жажда власти уничтожает эту самую власть, потому что уводит руководителя в сторону от решения насущных задач организации. Порой собственными поступками лидеры подрывают доверие подчиненных и безнадежно портят отношения с ними. Преувеличенное чувство собственной значимости не позволяет им сделать адекватную самооценку. Но настоящий лидер знает свои слабые стороны и стремится сделать так, чтобы собственные недостатки не осложняли его жизнь.

#### Эмоциональная и практическая поддержка

Представленная здесь книга способна помочь людям, занимающим различные ступеньки служебной лестницы, справиться с задачами руководства. Взять на себя роль лидера и повести за собой окружающих бывает довольно нелегко. Но в конце концов все затраты окупаются. Своей книгой Хейфец и Лински оказывают эмоциональную и практическую поддержку тем, кто не боится трудностей лидерства.

*Источник: Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading, by Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, is published by Harvard Business School Press.*

походка.<sup>35</sup> Для создания «внушительного» имиджа используются различные тактики. Упоминание в разговоре влиятельных лиц создает у окружающих впечатление, что человек связан с сильными мира сего. Аналогично этому лесть помогает создать имидж «приятного в общении человека». Однако следует помнить, что политические тактики оказываются полезны, когда окружающие видят: лидер действует во благо организации. Эти же тактики способны навредить, если лидер создает впечатление неискреннего или высокомерного человека. Яркий пример эффективного использования менеджмента впечатлений представляет собой пятидесятилетний Стив Харрисон (*Steve Harrison*), занимающий пост менеджера среднего звена одной из американских компаний. Опасаясь, что молодые начальники и подчиненные будут воспринимать его как «старичка», он не только на деле доказывал знание современного бизнеса, но и в разговорах с коллегами постоянно упоминал свое хобби — коллекционирование электротитар.<sup>31</sup>



## ТАКТИКИ УСИЛЕНИЯ ВЛИЯНИЯ

Другой важный вопрос связан с использованием лидерами власти для выполнения решений, проведения изменений и достижения корпоративных целей. Иными словами, лидеры должны оказывать влияние на окружающих, что требует особых навыков. Значительное влияние оказывается в процессе межличностного и индивидуального общения. Это социальное влияние, и оно предполагает формирование коалиций, использование вознаграждений и воодушевление подчиненных. Другой тип влияния может охватывать организацию в целом или выходить за ее пределы. Иногда подчиненные не признают власть лидера, особенно когда видят, что тот печется исключительно о собственных интересах. Лидеру необходимо найти оптимальный способ использования власти, чтобы он позволил оказать наиболее сильное влияние на отдельных людей и группы.<sup>17</sup> Кроме того, лидер должен понять основные принципы, с помощью которых он может изменять поведение и психологические установки сотрудников. Лидеры обычно применяют несколько стратегий оказания влияния, и как более властные воспринимаются те руководители, что используют разнообразные тактики. Согласно результатам опроса нескольких сотен лидеров, существует как минимум 4000 различных тактик оказания влияния.<sup>18</sup>

Все это разнообразие может быть сведено к семи основным категориям, как это показано в табл. 12.1. Обратите внимание, что в большинстве своем указанные принципы связаны с использованием личной, а не должностной власти.

1. *Использовать рациональные доводы.* Возможно, самый популярный метод оказания влияния — это использование рациональных доводов, что означает приведение фактов, данных и логических аргументов с целью убедить окружающих в своей правоте. Этот метод достаточно эффективен для восходящей, нисходящей и горизонтальной коммуникации, потому что люди в целом склонны доверять фактам и достоверным данным.<sup>39</sup> Рациональные доводы оказываются более убедительными, когда лидер владеет техническими знаниями по данному вопросу (экспертная власть), хотя референтная власть также имеет значение. Иногда рациональные доводы невозможно подтвердить фактами и цифрами, поэтому здесь важную роль играет доверие подчиненных лидеру.
2. *Вызывать симпатию у окружающих.* Люди чаще соглашаются с симпатичным им человеком, чем с человеком, который им не нравится.<sup>40</sup> В одной из книг по оказанию влияния рассказывается, как американский гражданин, работавший в Саудовской Аравии, обнаружил интересную закономерность: чиновники охотнее рассказывают о действиях правительства в непринужденной беседе за чашкой чая.<sup>41</sup>

Таблица 12.1

Семь принципов усиления влияния лидера

Принципы усиления влияния лидера	
1	Использовать рациональные доводы
2	Вызвать симпатию у окружающих
3	Следовать правилу взаимности
4	Формировать альянсы
5	Просить то, что вы хотите получить
6	Не забывать о принципе ограниченности
7	Расширять формальную власть, основываясь на собственных профессиональных знаниях и доверии окружающих

### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, развивайте политическую активность для достижения корпоративных целей в условиях разногласий и неопределенности. Налаживайте связи с влиятельными людьми, добровольно принимая участие в сложных проектах и входя в состав различных комитетов. Используйте импрессионный менеджмент, чтобы формировать положительный имидж.

- Это объясняется тем, что в местной культуре высоко ценятся личные взаимоотношения. Однако на дружеское расположение и знаки внимания склонны положительно реагировать люди всех стран мира. Лидеру легче получить поддержку от подчиненных, если он относится к ним с вниманием, доверием и уважением. Кроме того, сотрудникам всегда больше нравятся начальники, позволяющие подчиненным почувствовать свою значимость. Лидерам нельзя недооценивать значение вознаграждений.
3. *Следовать правилу взаимности.* Вспомним, что мы говорили по поводу зависимости и способа получения власти через обладание тем, в чем нуждаются другие люди. Лучший способ приобрести влияние — поделиться с людьми тем, что вы имеете. Это могут быть ресурсы, время, услуга, эмоциональная поддержка. Люди отплатят вам той же монетой. Согласно неписаному правилу взаимности, лидер может ожидать от подчиненных реакции, соответствующей тому, как он сам поступает с людьми. Таким образом, лидер воодушевляет подчиненных сотрудничать, когда подает пример своим поведением.<sup>12</sup>
  4. *Формировать альянсы.* Принцип взаимности играет важную роль также при формировании альянсов, куда входят люди, способные помочь лидеру в достижении желаемых целей. Для создания альянсов необходимо проводить неформальные встречи с коллегами, чтобы понять их потребности и объяснить собственную концепцию.<sup>43</sup> В процессе этих встреч вырабатываются оптимальные решения и стратегии." Лидеры могут расширять свои связи и укреплять альянсы за счет приглашения на работу новых специалистов и продвижения по службе «нужных» людей. Когда единомышленники занимают в организации ключевые позиции, лидер получает мощную поддержку и достигает желаемых целей. Ярким примером этого является Филип Перселл (*Philip Purcell*). Благодаря умелому формированию альянсов в процессе слияния *Morgan Stanley* и *Dean Witter* он сумел получить значительную власть во вновь образованной компании.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Филип Перселл, *Morgan Stanley Dean Witter*

В процессе длительного слияния *Morgan Stanley* и *Dean Witter* Филип Перселл настойчиво доказывал: поскольку его фирма (*Dean Witter*) технически является покупателем в сделке, она получает право выдвинуть своего представителя на пост первого исполнительного директора вновь образуемой компании. Владелец *Morgan Stanley* Джон Мак (*John Mack*) пошел на эти условия, поскольку сделка имела для него чрезвычайно большое значение.

Ричард Фишер (*Richard Fisher*), занимавший в то время должность главного исполнительного директора *Morgan Stanley*, предупреждал Мака, что тот слишком рискует, предоставляя Перселлу широкие властные полномочия, и что Перселл в ближайшие несколько лет установит в новой компании свое господство. Вскоре менеджеры *Morgan Stanley* убедились в правоте предположений Фишера. Перселл незамедлительно выдвинул своих доверенных людей на ключевые посты. Выдвиженцы проводили политику Перселла и отстаивали выгодные для него решения в противоборстве с топ-менеджерами *Morgan Stanley*, пресекая всякие попытки Джона Мака помешать захвату власти. Постепенно Перселл вывел основной бизнес из сферы компетенции Мака и его помощников.

Обескураженный Мак попытался получить пост помощника главного исполнительного директора, но баланс сил сложился уже не в его пользу. Последовавшие далее отставки в совете директоров, включая отставку главного соратника Мака - Ричарда Фишера, позволили Перселлу назначить лояльных к нему директоров, которые осуществляли выгодные для Перселла изменения в системе менеджмента.

Когда страсти улеглись, выяснилось, что Перселл получил полный контроль над *Morgan Stanley Dean Witter*. Джону Маку ничего не оставалось делать - только произнести короткую прощальную речь, объявить о своей отставке и под аплодисменты сотрудников навсегда покинуть компанию. Окружив себя доверенными людьми и сформировав лояльный совет директоров, Перселл получил влияние, которое позволило ему вытеснить конкурентов с ключевых руководящих должностей.<sup>45</sup>



### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, найдите оптимальный для себя способ оказания влияния на окружающих. Приводите рациональные доводы, формируйте альянсы, расширяйте свои профессиональные знания и стремитесь вызвать доверие у подчиненных. Помните, что на дружелюбие и заботу люди отвечают тем же. Просите то, что хотите получить, стараясь при этом заинтересовать людей и заставить их почувствовать собственную значимость.

5. *Просить то, что вы хотите получить.* Другой способ получить влияние заключается в ясном выражении собственных желаний и концепции. Политическая активность бывает эффективной только в случае понимания подчиненными требований и целей лидера. Лидеры должны смело излагать свою точку зрения и убеждать подчиненных в своей правоте. Иногда предложение об изменении принимается только потому, что нет альтернативных предложений либо последние сформулированы недостаточно четко. Политическая деятельность, направленная на достижение желательных результатов, требует риска и приложения значительных усилий со стороны лидера.<sup>4\*</sup>
6. *Не забывать о принципе ограниченности.* Этот принцип заключается в следующем: люди обычно хотят больше того, что могут получить. Чем менее доступен объект, тем он желаннее. На эту тему было проведено одно весьма интересное психологическое исследование. Покупатели удваивали свои заказы, когда им сообщали, что по причине плохой погоды в ближайшем будущем будут ограничены поставки зарубежной говядины. Примечательно, что заказы возрастали в шесть раз, если покупателям говорили, что эта конфиденциальная информация больше никому не доступна.<sup>47</sup> Лидеры могут использовать аналогичные приемы, предоставляя подчиненным индивидуальные привилегии или эксклюзивную информацию. Лидеры также могут выборочно предоставлять информацию, к которой нет широкого доступа, чтобы подчиненные оказали им необходимую поддержку. Когда подчиненные понимают, что получают конфиденциальную информацию, они убеждаются, что лидер доверяет им, и активнее оказывают ему помощь.
7. *Расширять формальную власть, основываясь на собственных профессиональных знаниях и доверии окружающих.* Последний принцип усиления влияния лидера связан с его легитимной властью, обеспечиваемой занимаемой должностью. Как показывают исследования, лидер может эффективно использовать формальную власть только в том случае, если обладает профессиональными знаниями и пользуется доверием и уважением подчиненных. И чем профессиональнее и честнее менеджер, тем лучше выполняются его приказы.<sup>18</sup> Кроме того, умелые лидеры не забывают о предыдущих шести принципах, понимая: влияние зависит более от личной, нежели от должностной власти. Соблюдая рассмотренные принципы, они укрепляют свою формальную власть и усиливают влияние на других людей.



## ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЛАСТИ

Гарри Трумэн (*Harry Truman*)<sup>19</sup> утверждал, что лидерство — это способность заставить людей делать то, что им не нравится, или то, чего они не хотят делать.<sup>49</sup> По поводу этого заявления возникают серьезные вопросы: лидерство предполагает использование власти для достижения важных организационных целей, но при этом власть может быть сопряжена со злоупотреблениями. Всем нам известны случаи использования власти в личных интересах. Вспомним из материалов 4-й главы характеристики *персонализированного* и *социализированного* лидера. Отличия между этими двумя типами касаются прежде всего использования власти.<sup>50</sup> Персонализированные лидеры, как правило, эгоистичны, импульсивны и используют власть более в собственных интересах, чем в интересах организации. Социализированные лидеры, напротив, применяют власть, служа высоким целям, что приносит пользу организации в целом.

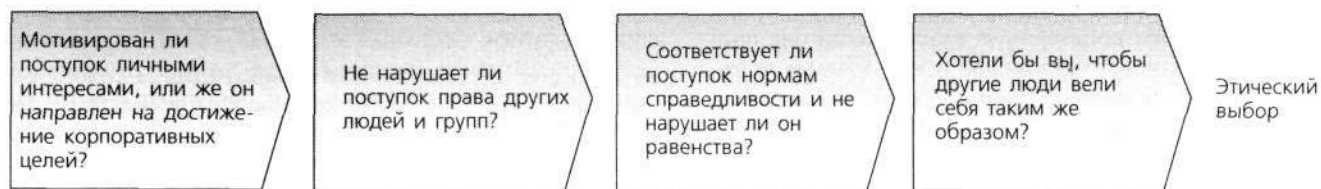
\* Гарри Трумэн (1884-1972) — 33-й президент США (1945-53) от Демократической партии. В августе 1945 года отдал приказ об атомной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки. В 1948 году ввел в действие план Маршалла, в рамках которого было сформировано НАТО. В 1950 году отправил американские войска в Корею для участия в боевых действиях. — *Прим. пер.*

Особую тревогу по поводу неэтичного использования власти вызывают учащающиеся случаи сексуальных домогательств на работе. Сотрудники, работающие в одной организации, зависят друг от друга и особенно от лидера, распределяющего ресурсы, информацию, задания, вознаграждения и т. д. Пользуясь своим положением, начальники могут делать интимные предложения подчиненным или отпускать в их адрес непристойные шутки, что является нарушением этики. Отчасти под давлением судов многие организации ввели специальные процедуры, призванные защитить сотрудников от сексуальных домогательств на работе. Кроме того, существуют каналы, по которым можно сообщить о нарушениях этики. Следует помнить, что сексуальное домогательство является не только неэтичным, но и противозаконным поступком и представляет собой злоупотребление властью.

В организациях часто возникают ситуации, когда бывает довольно сложно отличить этическое использование власти от неэтичного. На рис. 12.6 приводятся критерии определения этичности либо же неэтичности поведения лидера. Первый и самый главный вопрос, на который необходимо дать ответ, формулируется следующим образом: мотивирован ли поступок личными интересами или он служит интересам организации? Например, согласно правилам, существующим в компании *Phone.com*, любой служащий может быть уволен, если его действия направлены на соблюдение исключительно личных интересов либо вредят организации или кому-то из ее сотрудников.<sup>51</sup> После ответа на первый вопрос нужно рассмотреть остальные критерии: не нарушает ли данный поступок прав других лиц; справедлив ли он; хотел бы лидер, что-

### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, старайтесь соблюдать этические нормы при использовании власти. Налаживайте долгосрочные конструктивные отношения, которые принесут пользу всей команде или организации.



Источники: основано на G. F. Cavanaugh, D. J. Mobert, and M. Valasques, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal* (June 1981, 363-374); and Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 422.

Рис. 12.6

Критерии этичности поступка

бы другие люди вели себя таким же образом? Честные ответы на перечисленные вопросы помогут определить, насколько этичными являются действия лидера. Однако в корпоративном мире часто возникают ситуации, с трудом поддающиеся однозначной оценке. Тогда самое главное для лидера — помнить о моральной ответственности и, используя власть, стремиться помочь и не навредить другим людям. Нормы этики соблюдаются, если лидер налаживает долгосрочные конструктивные отношения с подчиненными и озабочен не столько личными интересами, сколько интересами организации.

## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В процессе своей деятельности лидеры рассматривают организацию под несколькими углами зрения, используя различные фреймы. Фрейм определяет способы сбора информации, принятия решений и применения власти. Существует четыре фрейма: структурный, политический, символический и фрейм человеческих ресурсов. Чаще всего у лидеров доминирует какой-то один из четырех фреймов, однако многие руководители используют различные фреймы, чтобы усилить свое влияние и удовлетворить потребности организации.

В этой главе в основном рассказывалось о политическом фрейме. Власть и политика имеют большое значение, хотя иногда бывают представлены в организациях в скрытом виде. Власть - это способность оказывать влияние на других людей для достижения желаемых результатов. Власть можно разделить на несколько типов, связанных с должностными и личностными характеристиками лидера: это легитимная, вознаграждающая, экспертная, референтная и принуждающая власти. Использование власти может вызывать у подчиненных три реакции: признание, сопротивление и одобрение. Подчиненные, как правило, признают должностную власть, когда она применяется эффективно. Чрезмерное использование должностной власти, особенно принуждающей, вызывает сопротивление. Применение личной власти воспринимается сотрудниками в основном с одобрением.

Ключевым аспектом власти является зависимость. Она возникает, если человек контролирует распределение ресурсов. Зависимость становится сильнее при распределении важных, недостающих и незаменимых ресурсов. Лидеры могут усиливать свою власть, ставя один отдел в зависимость от другого, занимая центральное положение, получая контроль над информацией и устраняя неопределенность.

Власть приобретает, усиливается и используется в результате политической активности. Лидеры используют разнообразные тактики оказания влияния. Их можно разбить на несколько категорий в соответствии с семью принципами. Вот они: использовать рациональные доводы, вызывать симпатию у людей, следовать правилу взаимности, формировать альянсы, просить то, что хотите получить, помнить о принципе ограниченности, расширять формальную власть, основываясь на собственных профессиональных знаниях и доверии окружающих. Эффективность лидера во многом зависит от его умения налаживать конструктивные отношения и сотрудничество. Важным аспектом использования власти представляются вопросы этики. Соблюдая этические нормы, лидеры ставят корпоративные интересы выше личных, выказывают уважение правам сотрудников и поступают с ними по справедливости.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой из четырех фреймов является для вас доминирующим? Как этот фрейм способен усилить или ослабить ваши навыки лидера?
2. Почему лидерство не должно ограничиваться использованием только символического фрейма?
3. Согласны ли вы с тем, что политическая активность является неотъемлемым элементом корпоративной жизни? Обсудите.
4. Какие типы и источники власти доступны для лидера официальной студенческой организации? Для медсестры небольшой больницы?
5. Приемлемо ли для руководителя организации использовать импрессивный менеджмент? Обсудите. Применяете ли вы сами этот подход? Если да, то в каких ситуациях?
6. Каким образом человек, имеющий контроль над информацией, получает власть? Приходилось ли вам использовать контроль над информацией, чтобы повлиять на решение своих друзей или коллег? Поясните.
7. Укажите способы, с помощью которых вы можете усилить свою личную власть.
8. Какой из семи принципов оказания влияния более всего подходит вам как лидеру учебной группы или рабочей команды? Обсудите.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Круг влияния

Каким образом вы пытаетесь лично повлиять на других людей? Как вы убеждаете людей согласиться с вами и сделать то, что вам хочется? Подумайте о способах, которые вы используете, чтобы оказать влияние в команде, дома, на работе. Перечислите применяемые вами тактики.

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

Какие из упоминавшихся в этой главе методов и тактик оказания влияния вы обычно не используете?

Ваше задание на ближайшие два дня:

- 1) проследите за тем, какие тактики оказания влияния вы обычно используете;
- 2) попытайтесь применить новые тактики.

Новые тактики, использованные вами:

Важным понятием является понятие *круга влияния*. Подумайте о тех людях, которые находятся под вашим влиянием. Эти люди и составляют круг вашего влияния. Вы можете иметь один круг влияния на работе, другой — дома, третий — среди друзей. Укажите людей из числа ваших однокурсников или сослуживцев, которые находятся под вашим влиянием:

Это круг вашего влияния.

Он может иметь большое значение, когда вы действительно стремитесь повлиять на другого человека. Если этот человек не поддается вашему влиянию, подумайте о людях, которые находятся под его влиянием. Вы можете воздействовать на них, чтобы оказать опосредованное влияние на интересующего вас человека.

Выберите кого-то из ваших коллег по учебе или работе (это может быть и ваш преподаватель). Определите его круг влияния:

Как вам добыть более подробную информацию о круге влияния выбранного человека?

Как вы можете использовать знания о круге влияния, чтобы воздействовать на этого человека? Каковы потенциальные недостатки применения данного подхода с целью оказания влияния на других людей?

**На занятиях:** преподаватель предлагает студентам разделить на небольшие группы по 3-5 человек и рассказать друг другу о круге своего влияния. После этого студенты определяют людей, оказывающих влияние на их профессиональную, социальную или личную жизнь. Учащиеся должны ответить на следующие вопросы:

1. Каковы общие характеристики, присущие кругу влияния каждого студента?
2. Когда концепт круга влияния оказывается наиболее и наименее эффективным?



## РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Медицинский центр *Blake Memorial Hospital*

Когда Брюс Рейд (*Bruce Reid*) был назначен главным исполнительным директором медицинского центра *Blake Memorial Hospital*, перед ним было поставлено две задачи: улучшить качество медицинского обслуживания и привести в порядок финансовые дела организации.

Рейд пытался завершить составление бюджета для совета директоров к следующей неделе. Более всего его тревожил один вопрос: будущее шести клиник, входивших в состав центра, но расположенных в других кварталах города. Эти клиники были открыты 6 лет назад и предназначались для беднейших слоев населения. Они приносили большую пользу людям, но *Blake Memorial* тратил на них много средств. В результате страдало финансирование медицинского сервиса в самом центре. Уменьшение размера зарплат персонала клиник и сокращение их штата позволило бы улучшить качество обслуживания в *Blake Memorial* — за последнее время оно заметно ухудшилось. Закрытие клиник помогло бы сэкономить \$256 000 без ухудшения внутренних операций медицинского центра.

В то же время эти меры могли иметь нежелательные политические последствия. Клара Брайант (*Clara Bryant*), инспектор местного Департамента здравоохранения, настаивала, чтобы клиники продолжали работать в прежнем режиме, поскольку они были очень нужны представителям беднейших слоев населения. Закрытие клиник лишило бы *Blake Memorial* доступа к городским фондам. Заведующий хирургическим отделением доктор Уинстон Ли (*Winston Lee*) утверждал, что клиники нужно закрыть, а пациентов, которые получают там помощь, еженедельно доставлять в медицинский центр. Директор клиник доктор Сюзан Расселл (*Susan Russell*) напомнила, что *Blake Memorial* несет ответственность перед обществом. Она предложила новый метод предоставления медицинского обслуживания. «*Blake Memorial* — это не одно конкретное здание, а компания по предоставлению медицинского сервиса. И этот сервис нужно предлагать в том месте, где он необходим», — излагала свою позицию Расселл. Это означало, что медицинский центр должен финансировать работу еще большего числа клиник. Расселл предлагала создать сеть районных больниц для представителей бедного и среднего класса. Помимо заботы о здоровье населения эта сеть могла привлечь новых платежеспособных пациентов в медицинский центр. Рейд задумался над этим предложением. Если сеть больниц действительно расширила бы круг платежеспособных стационарных пациентов, имело смысл ее наладить. Конкурирующий с *Blake Memorial* медицинский центр в другом районе города не собирался делать ничего подобного. Дилемма заключалась в том, что, какое бы решение ни принял Рейд, он в любом случае наживал себе новых врагов.

Источник: основано на Anthony K. Kovner, "The Case of Unhealthy Hospital", *Howard Business Review* (September-October 1991): 12-25.

## Вопросы

1. Какие источники власти доступны Брюсу Рейду в данной ситуации? Может ли, по вашему мнению, использование легитимной власти оказать положительный эффект на работу *Blake Memorial*? Обсудите.
2. Какие тактики оказания влияния помогут разрешить возникшую дилемму?
3. Как доминирующий фрейм Брюса Рейда может повлиять на его действия? Рассмотрите каждый из четырех фреймов.

## *Waite Pharmaceuticals*

Амелия Ласситер (*Amelia Lassiter*) была принята на должность информационного директора *Waite Pharmaceuticals*, крупной калифорнийской компании. В индустрии, где на разработку нового медикамента требуется \$500 миллионов и 10-12 лет исследований, компании вроде *Waite* стремятся повысить эффективность и скорость производства. Через восемь месяцев после своего назначения Ласситер предложила президенту фирмы Джеймсу Хсю (*James Hsu*) внедрить новую систему обмена знаниями, которая позволила бы наполовину сократить научные расходы и сроки разработки медикаментов. Ласситер предварительно провела самостоятельное исследование и проконсультировалась у информационного директора глобальной корпорации *Novartis*, занимающейся производством инновационных медицинских продуктов. Тот одобрил идеи Ласситер: внедрение системы обмена знаниями, по его мнению, усилило бы конкурентоспособность компании.

Хсю представил проект совету директоров, который единогласно утвердил его реализацию. Хсю попросил Ласситер изучить компании, которые могли бы помочь информационному отделу *Waite* разработать глобальную систему обмена знаниями, чтобы она была сопоставима с уже существующими в организации системами. Хсю объяснил, что он хочет представить информацию совету директоров через месяц.

Ласситер нашла три крупные фирмы, каждая из которых, по ее мнению, могла бы справиться с поставленной задачей. Она составила резюме и принесла его в офис Хсю, где ее встретила молодая привлекательная женщина Люси Ли (*Lucy Lee*) — ассистент Хсю. Как говорили коллеги, отношения между Хсю и Ли были сугубо деловыми, однако никто не мог понять, почему эта молодая и неопытная женщина, не имевшая глубоких профессиональных знаний, занимала столь высокий пост. Она проявляла уважение к своему начальнику, зато с остальными держала себя довольно высокомерно. Ли была «яблоком раздора» между менеджерами компании, многие из которых даже пытались за ней ухаживать. Всем было известно: попасть в кабинет к Хсю можно только по протекции Ли. Встретив Ласситер, Ли взяла у нее резюме и сказала, что шеф ознакомится с ним в течение ближайших двух дней.

Через день Хсю вызвал Ласситер в свой кабинет и спросил ее, почему среди потенциальных провайдеров не было *Standard Systems*, небольшой местной фирмы, оказывавшей консалтинговые услуги. Ласситер удивилась, ведь было общеизвестно, что *Standard Systems* занималась только компьютеризацией бухгалтерских систем для маленьких компаний и никогда не разрабатывала системы обмена знаниями на глобальном уровне. Познакомившись поближе со *Standard Systems*, Ласситер обнаружила, что эта фирма принадлежит близкому родственнику Люси Ли. К тому же *Standard Systems* не имела опыта выполнения сложных заданий. Ласситер попыталась встретиться с Хсю, чтобы поговорить с ним и выяснить причины, по которым он хочет рассмотреть среди возможных кандидатов *Standard Systems*. Однако Хсю хотел, чтобы во встрече принимала участие Люси Ли. В конце концов Хсю настоял, чтобы *Standard Systems* была включена в число потенциальных провайдеров для рассмотрения советом директоров.

В течение двух следующих недель представители каждой компании встречались с Хсю, его двумя главными заместителями и сотрудниками информационно-технологического отдела. Они рассказывали об услугах, которые могут предоставить их компании, и проводили презентации. Ласситер предложила привлечь к участию в презентациях членов совета директоров, но Хсю сказал, что у них нет времени и что он сам все оценит и сделает соответствующие рекомендации. После презентаций Ласситер написала окончательный отчет, в котором взвесила все «за» и «против». В этом отчете давались рекомендации каждому кандидату и фирмы располагались в приоритетном порядке. *Standard Systems* занимала последнее место в списке. Хотя эта фирма имела хорошую репутацию и в ее штате было несколько блестящих специалистов, она была не в состоянии успешно выполнить столь крупный и сложный проект.

Ласситер сказала, что могла бы представить свои выводы совету директоров, но Хсю отверг это предложение под предлогом экономии времени. «Лучше, если я сам дам им окончательные рекомендации, — объяснил свое решение Хсю. — Так мы сможем без лишних обсуждений и проволочек сразу приступить к делу. Поверьте мне, это очень занятые люди». Спустя неделю состоялось решающее заседание совета директоров. Ласситер была шокирована, когда Хсю после

заседания сообщил ей, что совет директоров поручил осуществление проекта компании *Standard Systems*.

*Источники:* основано на "Restview Hospital", in Gary Yukl, *Leadership*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 203-204; "Did Somebody Say Infrastructure?" in Polly Schneider, "Another Trip to Hell", *CIO* (February 15, 2000): 71-78; and Joe Kay, "Digital Diary", Part I, <http://www.forbes.com/asap/2000/>, accessed on November 19, 2000.

## Вопросы

1. Как вы объясните решение, принятое советом директоров в пользу компании *Standard Systems*?
2. Обсудите типы, источники и силу власти, которой наделены три главных героя этой истории.
3. Как Ласситер могла бы усилить свою власть и повлиять на решение совета директоров? Что бы вы предприняли в настоящий момент, если бы оказались на ее месте?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Meridith Levinson, "The Art of the Shmooze", *CIO* (April 15, 2002): 99-104.
2. Основано на: Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), and "Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis", *Human Resource Management* 30, no. 4 (Winter 1991): 509-534.
3. Bolman and Deal, "Leadership and Management Effectiveness".
4. Richard D. Heimovics, Robert D. Herman, and Carol L. Jurkiewicz Coughlin, "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis", *Public Administration Review* 53, no. 5 (September-October 1993): 419-427.
5. Bolman and Deal, *Reframing Organizations*, 431.
6. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, Harvard Business School Press, 1992); and Peter Moroz and Brian H. Kleiner, "Playing Flardball in Business Organizations", *IM* (January-February 1994), 9-11.
7. Bolman and Deal, "Leadership and Management Effectiveness".
8. Bolman and Deal, *Reframing Organizations*, 445.
9. James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); and Earle Hitchner, "The Power to Get Things Done", *National Productivity Review* 12 (Winter 1992/93): 117-122.
10. Robert A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science* 2 (1957): 201-215.
11. W. Graham Astley and Paramjit S. Pachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 9 (1984): 104-113; and Abraham Kaplan, "Power in Perspective", in Robert L. Kahn and Elise Boulding, eds., *Power and Conflict in Organizations* (London: Tavistock, 1964): 11-32.
12. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of the University", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 453-473.
13. Earle Hitchner, "The Power to Get Things Done".
14. John R. P. French, Jr. and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", in *Group Dynamics*, D. Cartwright and A. F. Zander, eds., (Evanston, IL: Row Peterson, 1960): 607-623.
15. Carol Hymowitz, "Companies Experience Major Power Shifts as Crises Continue", (In the Lead column), *The Wall Street Journal*, October 9, 2001, B1.
16. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981).
17. Erik W. Larson and Jonathan B. King, "The Systemic Distortion of Information: An Ongoing Challenge to Management", *Organizational Dynamics* 24, no. 3 (Winter 1996), 49-61; Thomas H. Davenport, Robert G. Eccles, and Lawrence Prusak, "Information Politics", *Sloan Management Review* (Fall 1992): 53-65.

18. Keith H. Hammonds, "The Monroe Doctrine", *Fast Company* (October 1999): 230-236; and Lorraine Monroe, *Nothing's Impossible: Leadership Lessons from Inside and Outside the Classroom* (New York: Times Books, 1997).
19. Gary A. Yukl and T. Taber, "The Effective Use of Managerial Power", *Personnel* (March-April 1983): 37-44.
20. R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* 27 (1962): 31-41.
21. Carol Hymowitz, "Managers Are Starting to Gain More Clout Over Their Employees", (In the Lead column), *The Wall Street Journal* (January 30, 2001), B1.
22. Henry Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).
23. Megan Barnett, Greg Dalton, and Maryann Jones Thompson, "Wal-Mart's Power Play", *The Industry Standard* (May 28, 2001): 26.
24. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard University Press, 1992); Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power — and How They Hold onto It: A Strategic Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics* (Winter 1977): 3-21; Pfeffer, *Power in Organizations*; Carol Stoak Saunders, "The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives", *Journal of Management Studies* 27 (1990): 1-18.
25. Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).
26. Larson and King, "The Systemic Distortion of Information"; Davenport, Eccles, and Prusak, "Information Politics".
27. D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. C. Schneck, and J. M. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 216-229.
28. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 401.
29. Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly* (1974), 135-151.
30. Hickson, et al., "Strategic Contingencies Theory".
31. Jerry Gregoire, "On Assignment", *CIO* (July 1, 2002): 48-51; Michael J. McCarthy, "Pepsi Faces Problem in Trying to Contain Syringe Scare", *The Wall Street Journal*, June 17, 1993, B1; Elizabeth Lesly and Laura Zinn, "The Right Moves Baby", *BusinessWeek* July 5, 1993): 30-31; and "The Pepsi Hoax: What Went Right?" The Pepsi-Cola Company Public Affairs Office, 1993.
32. Allan R. Cohen, Stephen L. Fink, Herman Gadon, and Robin D. Willits, *Effective Behavior in Organizations*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2001), 264; Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
33. Pfeffer, *Power in Organizations*, 70.
34. CM. Amy J. Hillman and Michael A. Hitt, "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions", *Academy of Management Review* 24, no. 4 (1999): 825-842, последние исследования организационных подходов к политической деятельности.
35. Anne Fisher, "Ask Annie: Studying in Charm School, and Meeting Laggards", *Fortune* G<sup>nn</sup>c 7, 1999): 226.
36. Hal Lancaster, "For Some Managers, Hitting Middle Age Brings Uncertainties", *The Wall Street Journal* (April 20, 1999), B1.
37. John R. Carlson, Dawn S. Carlson, and Lori L. Wadsworth, "The Relationship Between Individual Power Moves and Group Agreement Type: An Examination and Model", *SAM Advanced Management Journal* (Autumn 2000): 44-51.
38. D. Kipnis, S. M. Schmidt, C Swaffin-Smith, and I. Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics* (Winter 1984): 58-67.
39. Ibid., and Pfeffer, *Managing with Power*, Chapter 13.
40. Эта дискуссия частично основана на: Robert B. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion", *Harvard Business Review* (October 2001): 72-79.
41. Judith Tingley, *The Power of Indirect Influence* (New York: AM ACOM, 2001) as reported by Martha Craumer, "When the Direct Approach Backfires, Try Indirect Influence", *Harvard Management Communication letter* (June 2001): 3-4.
42. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion".
43. Pfeffer, *Power in Organizations*, 70.
44. V. Dallas Merrell, *Huddling: The Informal Way to Management Success* (New York: AMACON, 1979).
45. Charles Gasparino and Anita Raghavan, "Survivor: How Dean Witter Boss Got the Upper Hand in Merger with Morgan", *The Wall Street Journal*, March 22, 2001, A1, A6.
46. Richard L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 6th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1998), Chapter 12.
47. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion".

48. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4th ed. (Boston: Pearson Allyn & Bacon, 2000).
49. Цит. по: Cohen, Fink, Gadon, and Willits, *Effective Behavior in Organizations*, 254.
50. Дискуссии о персонализированной и социализированной власти см.: David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).
51. "Stop the Politics", *Forbes ASAP* (April 3, 2000): 126.

---

# ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР

---

- 13 СОЗДАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ
- 14 ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ
- 15 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВО ЕЮ
- 16 ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

---

## СОЗДАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

---

13

### ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- объяснить, как связаны между собой образ будущего, миссия, стратегия и техника исполнения;
- создать свой собственный образ будущего;
- использовать общие положения концепции власти в своей профессиональной и личной жизни;
- применить на практике элементы эффективной стратегии.

Первое, что бросается в глаза при посещении детской больницы при Медицинском центре Монтефьор, это светящийся витраж с изображением Млечного Пути и солнечной системы. Он служит символом пути к выздоровлению и новым возможностям. Когда доктору Ирвину Редленеру (*Irwin Redlener*) предложили сформировать и возглавить детское отделение при Медицинском центре Монтефьор в северо-западных кварталах Бронкса (Нью-Йорк),\* он решил создать детскую больницу нового типа. Редленер полагал, что именно медицинское обслуживание должно стать средством разрешения многочисленных проблем детей и их семей из неимущих слоев населения.

Ирвин Редленер считает, что люди должны изменить свои представления о роли докторов, функциях медицинских институтов и нормах медицинского обслуживания. Он мечтал, чтобы новая больница не только оказывала медицинскую помощь детям, но и изменяла их жизнь к лучшему, вселяя в них надежду на будущее. По мнению Редленера, больница должна была предоставить полный медицинский сервис в Бронксе, а кроме того — поддерживать связи с социальными службами. В настоящее время детская больница при Медицинском центре Монтефьор поддерживает 30 таких контактов, проводит крупнейшую в стране школьную программу по здравоохранению,

---

\* Бронкс (*Bronx*) — крупный район Нью-Йорка с населением 1,2 миллиона человек. Некоторые его кварталы принадлежат к числу наиболее неблагополучных и опасных в городе. — *Прим. пер.*

имеет современный родильный дом, осуществляет проект по защите детей в Нью-Йорке и использует множество передвижных амбулаторий.

«Меня вдохновили идеи астронома Карла Сагана (*Carl Sagan*), — рассказывает Ирвин Редленер. — Он верит, что познавать мир можно всюду, где бы вы ни находились. И мое познание вдохновляет меня помогать детям в расширении их возможностей, которые до сих пор считались весьма ограниченными». Именно поэтому внутренний дизайн детской больницы насыщен информацией по самым разнообразным вопросам — от простейших жизненных функций до космического пространства. Интерьер сочетает высокотехнологичные новинки с элементами современного искусства, что делает его похожим одновременно на технический музей и выставку футуристов. Редленер рассматривает медицинский сервис как залог лучшего будущего для неимущих детей. Но он знает, что нужно приложить еще немало сил, чтобы это будущее стало реальностью.<sup>1</sup>

Одна из важнейших стоящих перед лидером задач заключается в том, чтобы выразить свое видение будущего организации и вдохновить подчиненных воплотить мечты о нем в жизнь, как это сделал доктор Ирвин Редленер, возглавляющий детскую больницу при Медицинском центре Монтефьор. Все ее сотрудники — доктора, младший медицинский персонал, администраторы и другие специалисты — в процессе совместной работы сформулировали и реализовали на практике новую концепцию детской больницы. Лидеры создают картину будущего и разрабатывают стратегии для превращения этой картины в реальность. Умелые лидеры всегда находят нужные слова, определяют курс на будущее и вдохновляют всех двигаться в едином направлении. Лорейн Монро, о которой мы рассказывали в предыдущей главе, сравнивает лидера со старшим полковым барабанщиком: «Этот человек выражает свое видение будущего и напоминает окружающим об их главной цели. Людей притягивает к лидеру, у которого есть ясная концепция. Когда сотрудники видят, что вы любите свою работу, они стремятся зарядиться вашей энергией».<sup>2</sup>

Мотивация и энергичность подчиненных имеют решающее значение для успеха всего предприятия. Роль лидера заключается в направлении энергии людей в единое русло. Для Ирвина Редленера это означало вдохновить подчиненных не только на обеспечение качественного медицинского обслуживания, но и на создание особой, благоприятной для развития воображения детей среды. Руководители *City Bank*, предшественника *City Group*, наполняли сотрудников энергией с помощью концепции, согласно которой организация должна была стать самым мощным в мире финансовым институтом. Эта концепция была впервые сформулирована в 1915 году в небольшом региональном банке и вдохновляла несколько поколений сотрудников, пока не была воплощена в жизнь.<sup>3</sup>

В этой главе мы сначала рассмотрим роль лидера в создании образа будущего организации. Затем поговорим о том, что такое видение будущего и как это понятие работает на различных уровнях. Далее мы обсудим, как формулируются миссия организации и образ будущего, а также какой вклад вносят лидеры в воплощение этого образа в жизнь. Последние разделы главы посвящены воздействию лидера на организацию.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Высоких результатов корпоративной деятельности нельзя добиться благодаря лишь счастливому стечению обстоятельств. Во многом их достижение определяется выбором, который делают лидеры. Топ-менеджеры обязаны знать организационную среду, прогнозировать события на ближайшие 5-10 часов и определять направление будущей работы так, чтобы с ним были согласны все сотрудники. Стратегическое лидерство имеет решающее значение для успеха организации. **Стратегическое лидерство** — это способность предвидеть будущее, проявлять гибкость, мыслить стратегически и со-

### Стратегическое лидерство

*Способность предвидеть будущее, проявлять гибкость, мыслить стратегически и сотрудничать с окружающими ради проведения изменений, направленных на усиление конкурентоспособности организации.*



трудничать с окружающими ради проведения изменений, направленных на усиление конкурентоспособности организации.<sup>5</sup> В условиях динамичной внешней среды лидеру приходится сталкиваться с потоком сложной и неоднозначной информации, и нет двух таких руководителей, которые совершенно одинаково оценивали бы одно и то же явление или делали полностью идентичный выбор в схожих ситуациях.

Сложность окружающей среды и неопределенность будущего могут действовать подавляюще. Поэтому многие руководители склонны концентрировать внимание не столько на стратегических, сколько на внутренних организационных вопросах. Гораздо проще и удобнее иметь дело с обыденными заданиями и операциями, когда можно увидеть реальный результат и проконтролировать ситуацию. Кроме того, многие лидеры тонут в потоке информации и всяких мелочах. Массовые увольнения и модернизация организационной структуры снизили лояльность персонала. К тому же лидерам теперь все сложнее поддерживать темп: информация стала доступнее для рядовых сотрудников, а значит, распространяется со всевозрастающей скоростью. Большинство лидеров с трудом находят свободную минуту, чтобы поразмыслить над образом будущего. Согласно исследованиям, руководители финансовых, информационно-технологических и операционных отделов тратят на обычные повседневные задания соответственно 84%, 70% и 76% рабочего времени.<sup>13</sup> Как показывают другие исследования, топ-менеджеры современных компаний тратят в среднем лишь 1-3% рабочего времени на обдумывание корпоративных перспектив.<sup>7</sup>

Для усиления конкурентоспособности организации ее лидерам необходимо понимать сущность текущих тенденций. Им не столько нужно реагировать на изменения окружающей среды, сколько осмысливать произошедшие события и определять их значение для будущего.<sup>8</sup> Лидеры должны иметь не только исчерпывающую информацию, но и свободное время, а также ментальное пространство для ее обработки и использования. Например, председатель совета директоров *Microsoft* Билл Гейтс периодически удаляется от всех дел на несколько дней, чтобы принять стратегическое решение.

Сандер Флаум (*Sander Flaum*), главный исполнительный директор компании *Robert A. Becker* (эта организация занимается стратегическим маркетингом в области здравоохранения), считает, что настоящие лидеры всегда устремлены в будущее: «Они не боятся изменять существующее положение вещей, концентрируя внимание не на том, что произошло, а на том, что, с их точки зрения, может произойти».<sup>10</sup> Например, руководители *Charles Schwab* еще в 1995 году оценили колоссальный потенциал Интернета для продажи ценных бумаг в системе on-line (именно в этот год в США объемы продаж персональных компьютеров превзошли объемы продаж телевизоров). Руководители других фирм владели той же информацией, однако не увидели картины будущего или не рискнули воспользоваться новой технологией. В результате *Schwab* захватила большую часть рынка продажи ценных бумаг в системе on-line.<sup>12</sup> Другой пример удачного видения будущего представляет собой *Sony Corporation*. Она является одной из наиболее успешных компаний в мире — и во многом благодаря смелости и проницательности своих руководителей. Так, один из лидеров этой организации, Кен Кутараги (*Ken Kutaragi*), настоял, чтобы *Sony* в начале 1990-х занялась рискованным в то время видеоигровым бизнесом, для чего, собственно, и создали оригинальную «PlayStation». На начальном этапе это было сопряжено со значительными расходами, зато в настоящее время отделение Кутараги приносит *Sony* колоссальную прибыль.<sup>12</sup>

В наше время особое значение приобретает способность предвидеть запросы потребителей в будущем. Глобализация, ослабление государственного регулирования, передовые технологии, демографические сдвиги и изменение стиля жизни людей трансформировали способы ведения бизнеса и наши представления о нем. Мир в 2015 году будет существенно отличаться от нынешнего, и лидеры уже сейчас должны знать, как адаптировать свою организацию к новым условиям. Ни одна организация не сумеет добиться устойчивого успеха, если ее руководители не имеют отчетливого образа будущего.

#### Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, мыслите стратегически. Стремитесь предвидеть будущее. Иницилируйте изменения, способные усилить конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе.



Рис. 13.1

Сфера стратегического лидерства

На рис. 13.1 показаны уровни, составляющие сферу стратегического лидерства. В процессе взаимодействия с окружающей средой лидеры создают образ будущего, формулируют миссию и выбирают стратегии и методы воплощения в жизнь своей концепции.<sup>13</sup> Образ будущего (верхний уровень схемы) определяет положение организации через 10-15 лет. Образ будущего отражает окружающую среду и связан с миссией компании, т. е. с ее основными ценностями и целями. Стратегия определяет методы создания механизмов, с помощью которых организация достигает поставленных целей и воплощает в жизнь образ будущего. Стратегия представляет собой замысел, тогда как базовая архитектура организации (ее структура и система стимулирования) обеспечивает корпоративную деятельность. Каждый иерархический уровень на схеме поддерживает вышестоящий. В следующих разделах главы мы подробно расскажем обо всех этих уровнях.



## ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Картина будущего выражает мечты о нем. Ребекка Вайнштейн (*Rebekka Weinstein*), дочь крупного предпринимателя, росла с мечтой о собственном бизнесе, который не был бы «ограничен устоявшимися традициями корпоративного мира». Это мотивировало ее отдавать много сил учебе. В результате Ребекка отлично окончила школу Ричардсона в Техасе, что позволило ей получить стипендию для обучения в университете Брауна (*Brown University*). Будучи студенткой, она организовала собственный ювелирный бизнес, выполняла индивидуальные заказы и продавала оригинальные ювелирные изделия в торговых точках Художественного музея Далласа через нескольких розничных торговцев.<sup>14</sup> Мечты Ребекки стали мощным мотивирующим фактором и во многом определяли ее решения и действия. На начальном этапе мечты девушки принадлежали только ей, но затем, когда созданный ею образ будущего стал реальностью, она должна была сформулировать концепцию, чтобы вдохновить и мотивировать также и своих сотрудников.

В контексте организации **образ будущего** — это привлекательная концепция идеального будущего, которая заслуживает доверия, но еще не реализована. Она выражает не только мечты, но и амбициозные планы, причем каждый сотрудник стремится воплотить их в жизнь. В середине 1950-х *Sony Corporation* стремилась «стать компанией, которая получит известность благодаря изменению всемирного имиджа Японии как производителя низкокачественных продуктов».<sup>15</sup> Трудно поверить, но в то время эта цель была весьма амбициозной. Точно так же корейская *Samsung Group* в конце 1990-х объявила, что собирается заняться производством автомобилей. Лидеры компании вдохновили сотрудников, создав образ будущего, в рамках которого *Samsung* должна к 2010 году войти в десятку ведущих в мире автопроизводителей, хотя в то время она не выпустила еще ни одного автомобиля.<sup>16</sup> Иногда видение буду-

### Образ будущего

*Привлекательная концепция идеального будущего, которая заслуживает доверия, но еще не реализована.*

Таблица 13.1

## Примеры кратких заявлений о видении будущего

Компания	Заявление
<i>Motorola</i>	Стать ведущей в мире компаний
<i>Отдел инжиниринга Ritz-Carlton (Amelia Island)</i>	Смело идти туда, где нет еще ни одной гостиницы, и предоставлять сервис, лишенный недостатков
<i>Johnson Controls Inc.</i>	Постоянно превосходить возрастающие ожидания наших потребителей
<i>New York City Transit</i>	Никаких изъездов
<i>Texas Commerce Bank</i>	Исключать все, что досаждало нашим банкирам и клиентам
<i>AT&amp;T Business and Commercial Services</i>	Быть лучшим продавцом для наших покупателей
<i>Egon Zehnder</i>	Быть мировым лидером в нахождении лучших топ-менеджеров

ИСТОЧНИКИ: Эти примеры взяты из Jon R. Katzenbach and the RCL Team, *Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance in Your Company* (New York: Times Business, 1995), 68-70; Andrew Campbell and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* (August 19, 1991): 10-20; Alan Farnham, "State Your Values, Hold the Hot Air", *Fortune* (April 19, 1993): 117-124; and Christopher K. Bart, "Sex, Lies, and Mission Statements", *Business Horizons* (November-December 1997),

шего выражается в краткой форме слогана, который понятен каждому сотруднику организации. Например, слоганы *Coca-Cola* («"Coca" должна быть под рукой у каждого жителя планеты») и *Komatsu* («Опередить *Caterpillar*»)\* вдохновляют всех сотрудников этих компаний.<sup>17</sup> В табл. 13.1 приводятся краткие заявления некоторых компаний, в афористичной форме обрисовывающие картины желательного будущего.

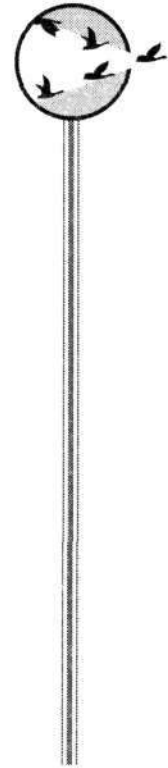
Как показывают приведенные примеры, образ будущего выражает амбициозные желания и ставит перед людьми сложные задачи, для решения которых необходимо приложить максимум сил. Многие успешные организации не имеют коротких афористичных слоганов, но созданный ими образ будущего вдохновляет сотрудников, поскольку указывает высокие цели. Такие концепции ассоциируются с превосходными результатами корпоративной деятельности.<sup>18</sup> Когда образ будущего вдохновляет сотрудников, они стремятся воплотить его в жизнь.

Из материалов главы 4 вспомним, что видение будущего является важным аспектом трансформационного лидерства. Руководители, относящиеся к данному типу, рисуют ясную и оптимистичную картину будущего и выражают уверенность в ее реализации.<sup>19</sup> Яркий пример этого представляет собой речь «У меня есть мечта», произнесенная борцом за гражданские права Мартином Лютером Кингом. В этой речи Кинг выразил уверенность: люди, относящиеся к различным расам, будут жить в гармонии, и в будущем мир избавится от дискриминации. Другим примером является трансформационная концепция руководителя благотворительного агентства *United Way of America*, призванная помочь в решении многих социальных проблем.

\* *Komatsu* и *Caterpillar* — два ведущих и конкурирующих друг с другом производителя тракторов, бульдозеров и другой тяжелой техники. — Прим. пер.

В РОЛИ ЛИДЕРА

Брайан Галлахер (*Brian Gallagher*),  
*United Way of America*



Крупнейшее в США благотворительное агентство может пойти по пути трансформаций, если его главный исполнительный директор Брайан Галлахер вдохновит подчиненных использовать новые методы борьбы с голодом, бездомностью и преступностью. До сих пор агентство просто накапливало денежные средства и передавало их другим благотворительным фондам. Однако Галлахер хочет, чтобы его организация превратилась в крупнейшую общественную службу, решающую специфические социальные проблемы.

Галлахер начал опробовать на практике свою концепцию, когда возглавлял одно из отделений *United Way of America*, расположенное в городе Колумбус, штат Огайо. Вместо того чтобы финансировать социальные службы, предоставлявшие бездомным места для ночлега, он сформировал общественную коалицию, которая использовала специальные стратегии для борьбы с бездомностью. В рамках этой коалиции была создана организация *Family Housing Collaborative*. Она помогала бездомным семьям снимать квартиры по недорогой цене, проводила профессиональное обучение для устройства на работу и предоставляла места в детских садах. Этот подход позволил с 1998 по 2000 год сократить в Колумбусе число бездомных на 39%. Однако агентство испортило отношения с некоторыми социальными службами, которые теперь получали от него значительно меньше средств, чем *Family Housing Collaborative*.

Еще большую трудность представляет для Галлахера утверждение своей концепции на национальном уровне. Но многие люди считают, что новые методы работы *United Way of America* соответствуют современным требованиям социальной среды. «В наши дни спонсоры хотят увидеть реальные результаты своей финансовой помощи», - говорит Эверн Д. Купер (*Evern D. Cooper*), глава крупного благотворительного фонда *UPS Foundation*. Будущее покажет, сумеет ли Галлахер создать картину будущего, которая мотивирует подчиненных и вдохновит их на трансформацию *United Way* в динамичную организацию, решающую серьезные социальные проблемы.<sup>20</sup>



Источник: основано на William D. Hitt, *The Leader-Manager: Guidelines for Action* (Columbus, OH: Battelle Press, 1988).

Рис. 13.2

Особенности образа будущего



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 13.1

### Создание образа будущего

Вспомните или вообразите ситуацию, в которой вы - лидер группы. Представьте ваше поведение в качестве лидера. В какой степени оно соответствует приводящимся ниже утверждениям? Используйте пятибалльную оценочную шкалу: 1 - совершенно не соответствует; 2 - мало соответствует; 3 - соответствует в средней степени; 4 - соответствует; 5 - полностью соответствует.

1. Я хорошо понимаю, в чем заключается наша цель.	12	3	4	5	
2. Я работаю над тем, чтобы другие приняли концепцию желаемого будущего.	12	3	4	5	
3. Я рассказываю группе о перспективах на будущее.	12	3	4	5	
4. Я стремлюсь сплотить группу для совместной работы ради достижения общего результата.	12	3	4	5	
5. Я инициирую дискуссии с участниками группы по поводу образа будущего, который я хотел бы воплотить в жизнь вместе со всеми.	12	3	4	5	
6. Я постоянно напоминаю коллегам о лучшем будущем, которое ждет группу.	12	3	4	5	
7. Я смотрю вперед и говорю о том, чего ожидаю в будущем.	1	2	3	4	5
8. Я объясняю коллегам, почему им выгодно воплощать в жизнь образ будущего.	12	3	4	5	
9. Меня вдохновляют и радуют будущие перспективы.	12	3	4	5	
10. Я думаю, что мои действия как лидера можно разбить на несколько категорий.	12	3	4	5	
11. Я рассматриваю задачи, которые группа будет решать в будущем.	12	3	4	5	
12. Я стремлюсь достичь согласия с участниками группы по поводу образа будущего, чтобы они старались воплотить его в жизнь.	12	3	4	5	
13. Я вдохновляю окружающих своими идеями о будущем.	12	3	4	5	
14. Я выражаю признательность коллегам, когда их работа соответствует образу будущего.	12	3	4	5	

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Пункты под нечетными номерами относятся к созданию образа будущего. Пункты под четными номерами относятся к воплощению в жизнь картины будущего. Суммируйте результаты по каждой группе вопросов. Какая группа имеет более высокие показатели? Сравните полученные результаты с результатами ваших однокурсников.

Эта анкета оценивает две характеристики лидера. Создание образа будущего связано с мыслями и мечтами о будущем, которые вдохновляют вас и ваших коллег. Воплощение в жизнь образа будущего отражает то, как вы налаживаете коммуникацию, распределяете задания и вознаграждения на пути к поставленной цели. Какая из двух характеристик ближе вам по духу? Соответствуют ли полученные результаты вашим представлениям о своих сильных и слабых сторонах? Что вы могли бы сделать, чтобы улучшить результаты?

Образ будущего одинаково важен для коммерческих и некоммерческих организаций. На рис. 13.2 он изображен в виде звезды, к которой прокладывается нелегкий путь в процессе совместной деятельности сотрудников. Перспективная концепция основывается на текущих реалиях, но она устремлена в будущее, заметно отличающееся от существующего положения вещей.<sup>21</sup>

Чтобы группа или организация прошла по трудному пути к намеченной цели, ей нужен эффективный лидер. Сравним стратегическое лидерство с рациональным менеджментом, стремящимся сохранить существующее положение вещей (об этом рассказывалось в главе 1). Когда сотрудники отчетливо видят картину будущего, их повседневные решения и действия направлены на воплощение перспективной концепции

в жизнь. Вы можете оценить свои способности к созданию картины будущего, заполнив анкету в разделе «Самооценка лидера 13.1».

### Значение образа будущего

Перспективная концепция выполняет ряд важных функций. Она соединяет настоящее с будущим, вдохновляет и заряжает энергией сотрудников, наполняет смыслом их работу, определяет высокие нормы труда и поддерживает сплоченность в организации.<sup>22</sup>

**Связь между настоящим и будущим.** Перспективная концепция соединяет реалии с целями организации. Она всегда описывает будущее, но берет за основу то, что существует здесь и сейчас. Рассмотрим пример компании *Microsoft*, использующей такой слоган: «Ваш потенциал вдохновляет нас создавать продукты, которые помогут вам реализовать ваши возможности». Сотрудники *Microsoft* разрабатывают программные продукты для удовлетворения существующих запросов потребителей, однако те же сотрудники стремятся при помощи этих продуктов вдохновить людей на расширение их потребностей в будущем. Другой пример представляет собой *Dell Computer*. Сейчас это крупнейший производитель компьютеров, но главный исполнительный директор компании Майкл Делл (*Michael Dell*) вдохновляет сотрудников амбициозными планами, согласно которым *Dell Computer* собирается удвоить свои продажи к 2007 году. При этом половину продаж должны составить не собственно компьютеры, а заказы на обслуживание корпоративных электронных сетей.<sup>23</sup>

Современные организации стремятся улучшать финансовые показатели, увеличивать объемы продаж, быстро решать текущие проблемы и выполнять специфические проекты. Учитывая такое многообразие задач, некоторые комментаторы утверждают: в наше время лидеру необходимо иметь «двухфокусное» зрение, т. е. обеспечивать удовлетворение насущных корпоративных потребностей и уметь предвидеть будущие перспективы.<sup>24</sup> Способность действовать в этих двух измерениях характерна для ряда успешных компаний, в числе которых находится *Du Pont*. Руководители высшего звена этой компании постоянно обсуждают ближайшие операционные цели с менеджерами, концентрируя внимание на настоящем. Однако *Du Pont* преуспевает уже в течение длительного периода благодаря способности ее лидеров смотреть в будущее и быстро проводить изменения для реализации новых возможностей. Так, в свое время компания переключилась с производства пороха на специальные химические препараты, а в наши дни в сферу ее интересов входят биотехнологии и науки о жизни (биология, медицина, антропология, социология и т. п.).<sup>25</sup>

**Образ будущего наполняет людей энергией и энтузиазмом.** Люди хотят, чтобы работа вдохновляла их. Яркая картина будущего отвлекает их от рутины и мотивирует показывать лучшее, на что они способны. Многие люди добровольно тратят много времени и сил на дело, в которое верят. Они принимают участие в политических кампаниях, борются с бездомностью и голодом, занимаются защитой окружающей среды. Приходя на работу, эти же самые люди словно бы оставляют всю энергию и весь свой энтузиазм дома, потому что профессиональные обязанности не вдохновляют их. В общем, сотрудников нельзя мотивировать идеями об увеличении корпоративной прибыли и улучшении благосостояния акционеров. Картина будущего не должна описывать только финансовые результаты, потому что людей наполняет энтузиазмом перспектива создания чего-то по-настоящему ценного, т. е. того, что улучшит жизнь общества.<sup>26</sup> Рассмотрим заявление Генри Форда (*Henry Ford*), в котором описываются перспективы *Ford Motor Company*:

«Я создам автомобиль, которым смогут пользоваться многие люди... Он будет столь доступным по цене, что любой человек с хорошей зарплатой будет в состоянии купить его и вместе со своей семьей наслаждаться поездками. Вскоре лошадь исчезнет с наших дорог, и ее место займет автомобиль, поэтому мы создадим много рабочих мест, где люди смогут получать достойную зарплату».<sup>27</sup>

#### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, создавайте оптимистичную концепцию будущего. Вдохновляйте подчиненных показывать лучшее из того, на что они способны. Соотносите образ будущего с реальностью, в которой существует организация.*

Образ будущего, нарисованный Генри Фордом, вдохновил сотрудников, потому что открыл перед ними возможность улучшить свою жизнь и жизнь других людей.

### **Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, создавайте образ будущего, который устанавливает высокие нормы труда, укрепляет сплоченность, утверждает основные ценности, помогает сотрудникам наполнить смысл свою работу и заставляет гордиться ею.

**Образ будущего придает работе смысл.** Люди хотят иметь достойную работу, которая была бы наполнена смыслом. Даже выполняя рутинные задания, сотрудники могут гордиться своей работой, если она имеет высокую цель. Например, служащий, считающий, что его профессиональные обязанности заключаются в обработке запросов о страховых выплатах, будет оценивать себя не так, как служащий, убежденный, что своей работой он помогает жертвам пожара или грабежа вернуть жизнь в нормальное русло.<sup>28</sup> Именно поэтому одна домохозяйка, добровольно принимающая участие в работе социальной службы *Service Master Co.*, уверяет, что она с энтузиазмом помогает общественной больнице. Эта женщина моет там окна. Она уверена, что приносит большую пользу больным людям, потому что клиника не смогла бы обслуживать пациентов, если бы в ней были немытые окна и грязь.<sup>29</sup>

Людей привлекают организации, предлагающие наполненную смыслом работу. Во время прохождения интервью по трудоустройству многие спрашивают работодателей, как компания видит свое будущее, потому что претенденты на занятие вакантных должностей хотят знать, соответствуют ли их ценности корпоративным.

**Образ будущего устанавливает высокие нормы труда и поддерживает сплоченность в организации.** Образ будущего помогает сотрудникам оценить свой вклад в общее дело. Для большинства людей это имеет большое значение. Здесь уместно сравнение с кинопроектором, у которого не сфокусирован объектив. Смотреть фильм при помощи такого кинопроектора — довольно неприятное занятие. Сложная и динамичная деловая среда иногда напоминает «размазанное изображение», которое воспроизводит не отлаженный механиком кинопроектор.<sup>30</sup> Образ будущего — это инструмент, с помощью которого фокусируется изображение. Он четко высвечивает представление о будущем компании и ее сотрудников и помогает последним понять, какую пользу они смогут принести своей организации. Он ставит перед людьми новые задачи, воодушевляет их принимать на себя риски и искать новые способы работы. В разделе «Практические навыки лидера» указываются три характеристики, способные усилить образ будущего.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



### ПЛОДЫ, СОЗДАННЫЕ ОБРАЗОМ БУДУЩЕГО

Четкий образ будущего является основой трех важных характеристик, которые аллегорически представлены здесь в трех женских образах. Как вы думаете, стали бы сотрудники стремиться контактировать с такими людьми, работой они в организации?

#### **Ясность**

Мои встречи с Ясностью действуют на меня успокаивающе. Она никогда не говорит мне о своих мыслях и чувствах, но объясняет, как я могу найти то, что меня интересует. Ясность встречает меня с этюдником в руках и предлагает мне делать ежедневные зарисовки одной и той же вещи, пока эти зарисовки не подскажут мне верный путь.

#### **Преданность**

У Преданности добрые глаза, и одета она очень просто. Она выращивает овощи на земле, за которой тщательно ухаживает, и вы можете отведать плоды ее труда.

Это простая, но в то же время необычная женщина. Она великодушнее большинства людей. Ее сердце всегда открыто для вас, и она не испытывает страха перед жизнью.

#### **Фантазия**

Некоторые утверждают, что Фантазия — лживая женщина. Но они не понимают, что она раскрывает правду своим особенным, неповторимым способом. Фантазия действует как предсказатель. Она поднимает перед вами завесу будущего, которое видит столь отчетливо, что вы начинаете верить ей и вам хочется воплотить это будущее в жизнь. Ее истории иносказательны, но просты, и даже старые притчи, которые вы слышите от нее, заставляют вас увидеть то, чего вы до сих пор еще не видели.

Источник: J. Ruth Gendler, *The Book of Qualities* (New York: Harper & Row, 1988).

Образ будущего утверждает общие ценности и сплачивает сотрудников. Он апеллирует к чувствам людей, объединяет их, зажигает их сердца и помогает им подняться над личными интересами. Яркий пример этого представляет собой образ будущего, созданный Уолтом Диснеем (*Walt Disney*).

## В РОЛИ ЛИДЕРА

## Уолт Дисней

Этот человек создал ясный образ собственного мира, назвав его «Диснейлендом». В нем отразились мечты и надежды, которые помогли приблизить желаемое будущее и превратить его в реальность. Примечательно, что в заявлении Уолта Диснея нет ни слова о деньгах. Его интересовали более высокие цели, и они вселили в сотрудников энтузиазм и вдохновение.

«Идея "Диснейленда" очень проста. Это будет место, где люди смогут чувствовать себя счастливыми и получать знания. Здесь в одной большой компании будут дети и их родители. Здесь учителя и ученики найдут новые способы познания мира. Пожилые люди с улыбкой вспомнят свое детство, а молодое поколение сможет насладиться увлекательными фантазиями о будущем. Каждого пришедшего сюда восхитит Природа и неразрывно связанный с нею Человек. "Диснейленд" будет хранить идеалы и мечты, рожденные Америкой, и здесь будет рассказываться о драматических фактах из ее истории. Вся обстановка должна иллюстрировать и оживлять эти мечты и факты, что станет источником вдохновения для всего мира. "Диснейленд" окажется сказочной страной, в которой объединятся красота, магия, история, музей, игра и веселое представление. Эта страна будет хранить достижения, чаяния и радость того мира, в котором мы живем. И она будет напоминать нам, как сделать все эти удивительные вещи неотъемлемой частью нашей жизни».<sup>31</sup>

Ясная вдохновляющая картина, нарисованная Уолтом Диснеем, способна оказывать мощное воздействие на людей. Его видение будущего наполняет смыслом работу сотрудников. Создание образа будущего является важнейшей обязанностью лидера, хотя не всегда он может выполнить эту обязанность в одиночку. Часто для этого требуются усилия многих людей. В преуспевающих организациях образ будущего выражает совместное видение перспектив.

## Общие характеристики образа будущего

Вдохновляющие образы будущего имеют пять общих характеристик: в них содержится призыв, обращенный ко всем сотрудникам, они способствуют проведению изменений в организации, поддерживают веру в лучшее будущее, отражают высокие идеалы, определяют корпоративные цели и способы их достижения.

**Образ будущего содержит общий призыв.** Совершенно очевидно, что мечты могут воплощаться в жизнь только благодаря усилиям людей. Однако многие перспективные концепции не привели к желаемым результатам, поскольку не сумели вовлечь людей в общую работу. Видение будущего не может выражать только мысли лидера.<sup>32</sup> Если бы Брайан Галлахер, о котором мы рассказывали выше, не сумел заинтересовать местные социальные службы, его концепция осталась бы нереализованной. Идеальный образ будущего охватывает всю организацию в целом, а не только команду топ-менеджеров. Он объединяет людей и вдохновляет их на стремление к общей цели.<sup>33</sup> Каждый сотрудник действует независимо, но при этом все движется в одном направлении.

**Видение будущего связано с изменениями.** Ясный образ будущего помогает организации провести изменения. Он определяет задания, которые необходимо выполнить для достижения улучшений. Изменения могут быть болезненными, но четкое представление о направлении движения помогает людям преодолеть трудности, устранить неопределенность и включиться в процесс трансформаций.





### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, пробуждайте в людях стремление к лучшему будущему.

Создавайте обций для всех образ, чтобы каждый сотрудник и каждый отдел двигались в одном направлении.

Помогайте людям осознать свою значимость и увидеть конечную цель, которая вдохновила бы их.

**Образ будущего питает надежду и веру людей.** Видение будущего существует только в воображении. Перспективную концепцию невозможно моментально претворить в жизнь. Будущее формируется людьми, верящими в то, что они делают, а живо представленная картина будущего помогает им понять: совместная целенаправленная работа позволит претворить мечты в реальность. Образ будущего апеллирует к основным человеческим потребностям и желаниям, суть которых — почувствовать себя полезным, поверить в свою способность изменить мир.<sup>34</sup> Мечта Джона Фицджеральда Кеннеди (*John F. Kennedy*) о создании к концу 1960-х годов Американским аэрокосмическим агентством летательного аппарата, который доставил бы человека на Луну, была столь сильна, что сотни тысяч людей во всем мире поверили: это возможно.<sup>35</sup>

**Видение будущего отражает высокие идеалы.** Настоящий образ будущего идеалистичен. Он воодушевляет людей и наполняет их энергией только в том случае, если призывает улучшить жизнь. Когда Кеннеди впервые высказал свои мысли о полете человека на Луну, сотрудники Американского аэрокосмического агентства обладали лишь незначительной частью знаний, необходимых для осуществления этого смелого замысла. Примечательно, что в 1960-е годы в аэрокосмическом агентстве работал Уильям Ф. Пауэре (*William F. Powers*), который позже помог *Ford Motor Company* создать революционную концепцию мощного аэродинамичного автомобиля, позволявшего значительно экономить топливо (речь идет о модели «Taurus», выпущенной в 1980-е годы). Компания подвергала себя большому риску, потому что в тот период дела ее шли очень плохо. Однако лидеры представили эту концепцию как шанс не только вывести предприятие из кризиса, но и открыть новый путь в автомобильной индустрии, что пробудило воображение сотрудников и их идеалистические стремления.<sup>36</sup>

**Образ будущего определяет цель и способы ее достижения.** Ясный образ будущего указывает на результаты, которых стремится достичь организация. Он также устанавливает основные ценности. Опираясь на них, люди могут решить поставленные перед ними задачи. Например, у частной школы бизнеса могут быть следующие цели: довести число выпускников-отличников до 20%, направить 90% учащихся в летнюю интернатуру и обеспечить 80% выпускников работой к июню выпускного года. В процессе достижения этих целей школа стремится углубить знания учащихся, привить им навыки работы в команде, а также сформировать у них установки на длительное обучение. Кроме того, в образе будущего могут быть выражены основополагающие ценности и дополнительные задачи: не отделять друг от друга учебные предметы, не проводить жесткой разграничительной линии между студентами и преподавателями, искренне заботиться о благополучии студентов, давать им глубокие знания, не ограничивающиеся только вопросами бизнеса. Ясный образ будущего определяет не только желательные результаты, но и главные ценности, на основе которых вырабатываются методы достижения поставленных целей.<sup>37</sup>

Образ будущего может оказать сильное влияние на организацию только в том случае, если он понятен и близок всем сотрудникам. Яркий пример такого образа представляет нам *Merix Corp.*, активы которой оцениваются в \$140 миллионов. Этот крупный поставщик средств электронной связи был учрежден в 1994 году компанией *Tektronix*. Большой интерес для нас представляет графическая форма образа будущего, созданного *Merix Corp.* и вдохновившего ее сотрудников.



В РОЛИ ЛИДЕРА

*Merix Corp.*

Все знают прописную истину о том, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Лидеры *Merix Corp.* руководствовались именно этой истиной, когда создавали графический образ будущего, который вдохновил бы всех сотрудников.

Бывший председатель совета директоров и главный исполнительный директор Деби Коулман (*Debi Coleman*) часто посещала комнаты отдыха, где сотрудники в непринужденной обстановке обменивались мнениями о своем отношении к *Merix* и о предполагаемом направлении деятельности компании. Коулман пригласила специального консультанта, и тот выделил основные темы бесед. На основе этой работы был создан графический образ будущего высокотехнологичной современной компании. Марк Холлингер (*Mark Hollinger*), занявший впоследствии место Деби Коулман, поставил перед *Merix* цель стать крупнейшим поставщиком электронных схем для средств связи. Все это также нашло отражение в графическом образе будущего. Кроме того, здесь указываются основные ценности компании (потребители, этика, надежные партнеры, бизнес-планы, коммуникация), изображаются ее история, отношения с *Textronix* и с различными поставщиками и партнерами. Сама *Merix* изображена в виде космического корабля-носителя, устремленного в сложный и динамичный мир электронной индустрии и постоянно обменивающегося товарами, информацией и технологиями с другими компаниями.

Каждый из запечатленных образов наполнен смыслом для сотрудников *Merix*. Деби Коулман говорила по этому поводу следующее: «Если вы выведете это изображение на экран монитора и с помощью мышки активизируете образы, то увидите, что каждый из них сопровождается детальными планами, стратегиями и инструментами оценки труда. И если вы посмотрите внимательно, то обнаружите образ будущего на стенах кабинетов, рабочих столах и даже рубашках сотрудников».<sup>38</sup>

Руководители *Merix* убеждены, что графический образ будущего значительно сильнее слов, а его многократное повторение в интерьере офисов и даже на одежде сотрудников дает сильный эффект. Другие компании также используют графику, чтобы отчетливее представить видение будущего.

### Образ будущего функционирует на многих уровнях

До сих пор мы говорили об образе будущего целых компаний. Однако отделы, филиалы и просто сотрудники также могут иметь свой собственный ясный образ будущего. Такой есть, например, у дирижера Бостонского филармонического оркестра Бенжамина Зандера (*Benjamin Zander*). Он мечтает, чтобы у всех людей на земле был компакт-диск с записью 5-й симфонии Бетховена, потому что, по его мнению, это «самая удивительная музыка, когда-либо созданная человеком».<sup>39</sup> Успешные люди, как правило, четко представляют образ будущего и знают, как воплотить его в реальность. Человек, не видящий такого образа, имеет меньше шансов на успех.

Во многих организациях образ будущего создают не только лидеры, но и менеджеры среднего звена. Начальники функциональных отделов, руководители филиалов и проектных команд могут использовать образ будущего с таким же успехом, как и топ-менеджеры.

Рассмотрим пример сотрудника крупной корпорации, руководящего отделом по контролю над исправностью кондиционеров и чистотой воздуха на производстве. Этот человек считает, что его работа имеет большое значение, поскольку, по его словам, «старается использовать физическое пространство, чтобы люди почувствовали себя лучше». Благодаря созданному им образу будущего подчиненные высадили цветы под окнами своих офисов, чтобы создать хорошую атмосферу и порадовать своих коллег.<sup>40</sup> В инновационных компаниях каждый отдел или группа создают свой образ будущего, непосредственно связанный с общей корпоративной концепцией.

Образ будущего производит наибольший эффект, когда он значим для всех отделов и сотрудников организации. Именно поэтому лидеры прилагают много сил к тому, чтобы все подчиненные отчетливо представляли образ будущего. Тогда он сплачивает людей и воодушевляет их двигаться в одном направлении.<sup>41</sup>

Когда каждый сотрудник видит и понимает образ будущего, организация способна самостоятельно адаптироваться к изменениям окружающей среды. Каждый человек в этом случае может действовать независимо, но все устремлены к одной цели. В современной науке это называется принципом **саморегулирования**, в рамках которого каждый системный элемент служит достижению общей цели, а люди, входящие в систему, видят и понимают ее целостность. Таким образом, образ будущего помогает сотрудникам определять главное направление работы и самостоятельно контроли-

#### Саморегулирование

Принцип, в рамках которого каждый системный элемент служит достижению общей цели, а люди, входящие в систему, видят и понимают ее целостность.

ровать свою деятельность. Один из изучавших *Dell Computer* комментаторов отмечает: «Эта компания напоминает живой организм. Она постоянно изменяется и не просто адаптируется к внешней среде, а находит оригинальные способы создания собственной среды. Быстрота и гибкость словно бы закодированы в ее ДНК».<sup>42</sup>

Чтобы создать понятный и близкий всем образ будущего, лидеры делятся своими мыслями с подчиненными и поощряют их высказывать собственные мечты. Для этого необходимо быть открытым, уметь слушать собеседника и налаживать с ним эмоциональную связь. Настоящие лидеры понимают, что образ будущего не может создаваться только на уровне высшего руководства. Они видят свою ответственность в том, чтобы понять мечты и надежды, движущие людьми, и интегрировать эти мечты в общий образ будущего. Один весьма успешный руководитель крупной организации говорит по этому поводу: «Моя задача — выслушать сотрудников и убедиться, что они ясно выразили свои мысли».<sup>45</sup> Другой преуспевающий руководитель считает, что лидерство — это «определение главной корпоративной цели и бесстрашное стремление к ее достижению».<sup>44</sup>



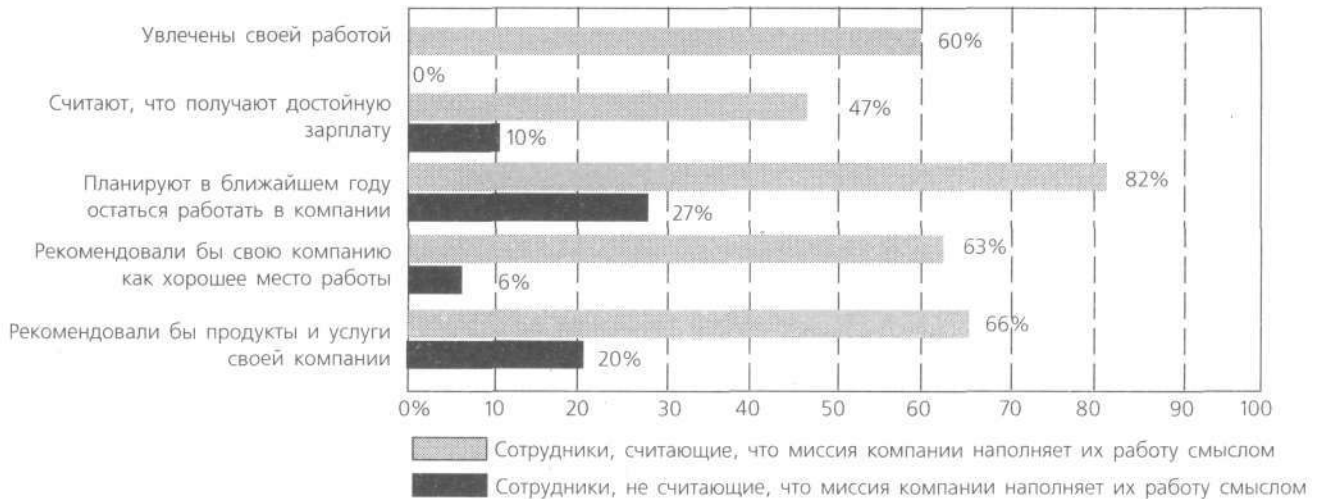
## МИССИЯ

Миссия компании — это не то же самое, что ее образ будущего, однако эти два понятия связаны между собой. **Миссия** — это основная цель и причина существования организации. Миссия определяет главные ценности организации, и на ее основе создается картина будущего. Образ будущего выражает амбициозные намерения организации, которые она хотела бы осуществить в будущем, в то время как миссия представляет собой формулировку того, за что борется организация в настоящем. Чтобы показать значение миссии, Джеймс Коллинз (*James Collins*) сравнивает две компании — *Motorola* и *Zenith*. Некогда обе с успехом занимались производством телевизоров. Компания *Zenith* не изменила специфику своего бизнеса, а *Motorola* продолжает двигаться вперед, завоевывая новые рынки. Она производит микропроцессоры, интегральные схемы, сотовые телефоны, за что по праву считается одной из самых уважаемых коммерческих организаций в США. Главное различие между двумя компаниями связано с их миссиями. *Motorola* определила свою миссию как «использование технологий во благо людям», а не просто как «производство телевизоров».<sup>45</sup> В то время как образ будущего со временем трансформируется, миссия остается неизменной, несмотря на технологические, экономические и другие изменения. Миссия определяет характер и дух компании и может использоваться лидерами для наполнения смыслом работы подчиненных.<sup>45</sup> Вспомним из материалов главы 8 о понятии внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования с использованием анкет Q12 (об этой анкете рассказывалось в той же главе), сотрудники, полагающие, что миссия придает их работе значимость, активнее участвуют в корпоративной деятельности, больше гордятся своим делом, лояльнее и производительнее. На рис. 13.3 суммируются результаты этих исследований. Здесь сравниваются показатели двух групп сотрудников. Первую составляют считающие, что миссия наполняет их работу смыслом, вторую — те, кто так не считает. Например, 60% респондентов первой группы сообщают, что увлечены своей работой, в то время как никто из респондентов второй группы не испытывает подобных чувств. Кроме того, 66% респондентов первой группы могли бы порекомендовать другим людям приобрести продукты или услуги своей компании, для респондентов же второй группы этот показатель составляет только 20%.<sup>47</sup>

Как правило, миссия включает в себя два компонента: основные ценности и главную цель. *Основные ценности* определяют принципы корпоративной деятельности вне зависимости от обстоятельств. Бывший главный исполнительный директор *Johnson & Johnson* Ральф Ларсен (*Ralf Larsen*) говорит по этому поводу: «Мы более всего ценим высокую конкурентоспособность, но сами ценности не объясняют, почему мы обладаем ими. Мы обладаем ими, потому что они определяют для нас наше кредо, которому мы не изменим даже в ситуациях, когда верность убеждениям снижает конкурентоспособность».<sup>48</sup> Например, *Johnson & Johnson* добровольно изъяла из продажи «Tylenol»

### Миссия

Основная цель  
и причина суще-  
ствования  
организации.



Источник: Susan Ellingwood, "On a Mission", *Gallup Management Journal* (Winter 2001): 6-7.

Рис. 13.3

### Значение корпоративной миссии

после нескольких случаев отравления потребителей цианидом, входящим в данный продукт, хотя из-за этого компания понесла расходы более \$100 миллионов.

Миссия указывает также главную корпоративную цель. Формулировка цели включает в себя не только производство определенных товаров и услуг, но и идеалистические мотивировки, объясняющие причины существования организации. Многие преуспевающие компании ставят перед собой благородные цели, например: «использовать технологии во благо людям» (*Motorola*), «сделать жизнь женщины более яркой и насыщенной» (*Mary Kay*), «предоставить обычным потребителям возможность покупать те же товары, которые приобретают богатые люди» (*Wal-Mart Stores*).<sup>49</sup>

Таким образом, *заявление о миссии* организации должно содержать формулировку основных ценностей и главных целей. На рис. 13.4 приводится заявление о миссии компании *Merck & Co., Inc.* Ознакомившись с ним, можно увидеть, что картина будущего *Merck* тесно связана с миссией данной компании:

«Мы будем ведущим производителем медикаментов, создаваемых на основе новейших научных исследований и предназначенных для лечения всех категорий заболеваний. Проводимые нами исследования будут соответствовать уровню передовой науки. Наши медикаменты будут применять с пользой для себя самые широкие слои населения. *Merck* будет постоянно наращивать производство высококачественных продуктов, способных улучшить жизнь людей...»<sup>50</sup>

Некоторые компании включают образ будущего в заявление о миссии. Однако важно помнить, что образ будущего может изменяться, тогда как миссия остается неизменной. Миссия сплачивает организацию в периоды трансформаций и определяет выбор будущих стратегий.

#### Руководство к действию

Исполняя роль лидера, постоянно помните о главных принципах корпоративной деятельности, т. е. об основных ценностях и целях организации. Создавайте образ будущего, который соответствует миссии компании.

### ФОРМУЛИРОВКА СТРАТЕГИИ

Миссия и образ будущего имеют большое значение, но их недостаточно для создания сильной организации. Для достижения успеха необходимо найти методы выполнения миссии и воплощения в жизнь образа будущего. Эту функцию выполняет стратегия.

*MERCK & CO., INC.* является ведущим производителем медикаментов, создаваемых на основе научных исследований. *Merck* разрабатывает, выпускает и продает медикаменты, чтобы улучшить здоровье людей и животных. Нашими продуктами пользуется более 40 миллионов американцев, и мы проводим программы по здравоохранению.

#### НАША МИССИЯ

Миссия *Merck* заключается в предоставлении обществу высококачественных товаров и услуг, осуществлении инноваций и принятии решений, с помощью которых улучшается жизнь людей и удовлетворяются запросы потребителей, а также в предоставлении сотрудникам интересной, наполненной смыслом работы и возможностей для роста и обеспечении значительного возврата инвесторам вложенных средств.

#### НАШИ ЦЕННОСТИ

Наш бизнес направлен на сохранение здоровья людей и улучшение их жизни. Все наши действия должны оцениваться исходя из этого критерия. Более всего мы ценим нашу способность обслуживать потребителей, нуждающихся в наших продуктах, поэтому постоянно стремимся удовлетворять их запросы.

Мы соблюдаем самые высокие нормы этики. Мы несем ответственность перед нашими потребителями, перед нашими сотрудниками и их семьями, перед окружающей средой, в которой обитаем, и перед обществом в целом. Выполняя взятые на себя обязательства, мы не снижаем установленных профессиональных и этических норм. И наше взаимодействие со всеми слоями общества должно отражать эти нормы.

Мы проводим исследования на самом высоком научном уровне, чтобы улучшить здоровье людей и животных и качество их жизни. Мы стремимся определить наиболее острые нужды потребителей и направляем наши ресурсы на удовлетворение этих нужд.

Мы планируем получение прибыли, но только от работы, позволяющей удовлетворять нужды потребителей и сохранять гуманистические принципы. Наша способность выполнять свои обязательства зависит от устойчивого финансового положения, которое дает возможность привлекать инвестиции для проведения современных научных исследований и использовать результаты этих исследований в нашей работе.

Мы признаем, что удовлетворение социальных нужд и запросов потребителей зависит от лояльности, профессионализма, разнообразия и сплоченности персонала, и эти качества мы ценим наиболее высоко. Исходя из этого, мы стремимся создавать обстановку взаимного доверия, которая вдохновляет сотрудников и поддерживает работу в командах. Мы поощряем лояльность и высокие результаты труда, а также учитываем потребности сотрудников и их семей.

Рис. 13.4

ИСТОЧНИК: <http://www.merck.com/overview/philosophy.html>.

Заявление о миссии компании Merck

#### **Стратегический менеджмент**

Ряд решений и действий, используемых для формулировки и реализации специфических стратегий, которые позволяют установить баланс между организацией и окружающей средой, усилить конкурентоспособность и достичь корпоративных целей.

**Стратегический менеджмент** представляет собой ряд решений и действий, используемых для формулировки и реализации специфических стратегий, которые позволяют установить баланс между организацией и окружающей средой, усилить конкурентоспособность и достичь корпоративных целей.<sup>51</sup> Задача лидеров заключается в установлении указанного баланса и налаживании корпоративной деятельности.

**Стратегия** — это общий план работы организации, помогающий достичь корпоративных целей и описывающий распределение ресурсов и взаимодействие с окружающей средой. Формулируя стратегию, лидеры ставят следующие вопросы: «Что представляет собой организация в настоящий момент? К какому статусу стремится организация? Какие изменения и тенденции наблюдаются в конкурентной борьбе? Какое направление действий позволит нам воплотить в жизнь картину будущего?». Для разработки стратегии необходимо умение слушать людей как в самой организации, так и за ее пределами, а также способность адекватно оценить изменения окружающей среды. Настоящие лидеры чутко воспринимают все тенденции и подготавливают организацию к решению задач, которые возникнут перед ней в будущем, что зачастую требует радикальных способов мышления. Именно благодаря такому мышлению главный исполнительный директор *L'Oreal* Линдси Оуэнс-Джонс (*Lindsay Owens-Jones*) превратил эту фирму в глобальную корпорацию. Когда в начале 1980-х Оуэнс-Джонс возглавил американское отделение *L'Oreal*, парижские коллеги убеждали его: такие европейские бренды, как *Lancome*, никогда не смогут конкурировать в США с популярной американской косметикой (например, с *Est'ee Lauder* или с *Revlon*). Оуэнс-

Джонс не согласился с этими утверждениями, и вскоре *Lancôme* по объему продаж в американских магазинах уже ни в чем не уступала *Estée Lauder*. Заняв пост главного исполнительного директора *L'Oréal*, Оуэнс-Джонс стал проводить агрессивную стратегию приобретения локальных брендов. Затем эти бренды трансформировались и продвигались на рынки различных стран мира. Например, *Maybelline*, некогда предназначенный для американских женщин среднего возраста, стал одним из популярнейших брендов среди японских тинейджеров. Другие бренды *L'Oréal* также завоевали значительную долю рынка в Азии, Африке и на остальных континентах земного шара.<sup>52</sup> В разделе «Книжная полка лидера» описывается другой пример использования стратегии: как радикальные методы мышления с успехом использовались в бейсбольной команде «Oakland As».

Инновационное мышление сопряжено со значительными рисками. Иногда лидеры несколько раз меняют стратегию, прежде чем выработают наиболее подходящую.<sup>53</sup> Кроме того, стратегия со временем неизбежно трансформируется в соответствии с изменениями окружающей среды. Чтобы повысить вероятность успеха, при разработке стратегии следует учесть три аспекта: основную компетенцию, синергию и создание ценностей для потребителей.

### Основная компетенция

**Основная компетенция** — это компетенция, позволяющая организации делать что-либо чрезвычайно хорошо в сравнении с конкурентами.

Лидеры стремятся определить сильные стороны компании, т. е. ее отличие от остальных компаний в данной индустрии. Так, основной компетенцией *L'Oréal* является глобальный бренд-менеджмент. Стратегия фармацевтической компании *Amgen* строится с учетом основной компетенции, заключающейся в проведении высокопрофессиональных научных исследований. *Amgen* «начинает с конца»: не изучает специфическое заболевание, для которого разрабатывается медикамент, а проводит серьезное научное исследование, чтобы затем найти для него практическое применение.<sup>54</sup> *Chase Brass Industries*, производящая медную проволоку и стальные трубы, эффективно использует специфические технологии и производственные процессы, что является ее основной компетенцией.<sup>55</sup> *Dell Computer* добилась процветания в условиях кризиса в индустрии благодаря быстрой скорости производства и снижению расходов. В каждом случае лидеры определяют сильные стороны своих организаций и на этой основе разрабатывают стратегии. Интересный пример такого поведения руководителя предоставляет нам компания *England Inc.*, занимающаяся производством мебели.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

Родни Инглэнд (*Rodney England*), *England Inc.*

Зайдите в любой магазин *Wal-Mart* или *Big Lots* - и вы увидите много недорогой импортной мебели, которая пользуется большим спросом. В последнее время китайские производители предлагают низкие цены, высокое качество продукции и быстрое выполнение заказов, чем значительно потеснили американцев.

К числу немногих преимуществ американских производителей можно отнести разнообразие ассортимента и изготовление мебели по индивидуальным заказам. Единственная проблема заключается в том, что выполнение заказа и его доставка иногда растягиваются на несколько месяцев. *England Inc.* из Нью-Тейзвелла, штат Теннесси, входящая сейчас в состав корпорации *La-Z-Boy*, сократила эти сроки до трех недель. «В мебельном производстве это выглядит как луч света в темном царстве», - говорит Том Роуз (*Tom Rose*), владеющий тexasской компанией *Thomas Everett's Fine Furniture*. Под руководством Родни Инглэнда *England Inc.* изготавливает за неделю около 11 000 диванов и кресел, и все они делаются на заказ. Инглэнд требует от партнеров не больших, но постоянных и быстрых поставок и сотрудничает с теми, кто может выполнить эти условия. За последние 7 лет компания целенаправленно сократила число своих поставщиков с 40 до 7. Кроме того, *England Inc.* использует собственный транспорт, что крайне нехарактерно для производителей мебели.

### Стратегия

Общий план работы организации, помогающий достичь корпоративных целей и описывающий распределение ресурсов и взаимодействие с окружающей средой.

### Основная компетенция

Компетенция, позволяющая организации делать что-либо чрезвычайно хорошо в сравнении с конкурентами.



К другим преимуществам компании перед конкурентами можно отнести жесткую финансовую дисциплину, позволяющую снижать расходы и отпускные цены. С целью уменьшения транспортных издержек четыре сотрудника с помощью телефона и компьютера ищут грузы, которые трейлеры компании могли бы взять на обратном пути в Теннесси. После составления графика работ в него запрещено вносить изменения для выполнения вновь поступившего заказа (вне зависимости от того, сколько времени на него может уйти), потому что это способно вызвать сбой и внести путаницу в отлаженное производство. *England Inc.* не может сделать диван за несколько минут или часов - поэтому заказы размещаются таким образом, чтобы максимально повысить эффективность производства. Каждый понедельник компьютеры компании обрабатывают информацию обо всех поступивших заказах, составляют недельное расписание их выполнения и поминутный график работ. Производство группируется по мебельным стилям, при этом главная цель заключается в том, чтобы изготавливаемая партия была как можно более крупной.

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



**Бейсбол:** получение максимальных результатов с минимальными затратами.  
**Майкл Льюис** (*Michael Lewis*)

Можно ли добиться крупного успеха в Высшей бейсбольной лиге, если в составе команды нет ни одной «звезды»? Генеральный менеджер «Oakland A's» Билли Бин (*Billy Bean*) доказал, что можно. Ему удалось это сделать благодаря нетрадиционному подходу к селекционной работе. Используемая Бином стратегия позволила создать одну из сильнейших в Высшей бейсбольной лиге команд, которая при этом имеет самый маленький бюджет. В отличие от богатых клубов (например, «New York Yankees»), имеющих возможность тратить миллионы долларов на приобретение «звезд», Бин разыскивает никем не замеченные таланты среди неизвестных или невостребованных игроков.

### Найти алмаз на заросшем пустыре

Бин в свое время входил в одну из команд Высшей лиги, где занимал позицию игрока внешнего поля. И по своему горькому опыту он знает, что лучше быть крепким середняком, входящим в основной состав, чем подающим надежды игроком, все время сидящим в запасе. Уникальная способность Бина найти нераскрытый талант отчасти восходит к этому горькому опыту. Кроме того, при создании команды он руководствуется несколькими оригинальными принципами:

- *Покупай дешево, продавай дорого.* Бин и подчиняющиеся ему менеджеры разыскивают перспективных игроков буквально повсюду: в университетских командах, в командах Малой и Высшей лиги. Другие менеджеры, использующие традиционные методы селекции, не обращают внимания на этих игроков, потому что они не соответствуют принятым нормам (у них либо необычный стиль игры, либо «неподходящие» физические данные). Бин умеет разглядеть скрытый потенциал игрока и быстро заключить с ним выгодный контракт. Новичок несколько месяцев усиленно тренируется и готовится к участию в матчах Высшей лиги. Когда же «гадкий утенок» неожи-

данно для многих превращается в высококлассного игрока, им начинают интересоваться селекционеры из других команд.

- *Забудь о традиционных оценках.* Выбирая игроков, Бин учитывает статистику их результатов, но при этом исходит из собственных критериев оценки, отличающихся от критериев других менеджеров. Например, он придает большее значение проценту попадания на базу, чем средним показателям или проценту потери базы (хотя большинство менеджеров рассматривают средние показатели как решающие).

- *Статистика знает все.* Бин не ведет «тайную охоту» за успешными игроками. Он действует иначе. Очень часто другие менеджеры «забрасывают» перспективного игрока просто потому, что его внешний вид не соответствует принятым в Высшей лиге стандартам. Если статистика указывает, например, что игрок лучше всех в колледже исполняет амплу принимающего или подающего, «Oakland A's» обращает на него пристальное внимание. При этом Бин действует быстро и решительно. Однажды он заключил контракт с игроком, которого ни разу не видел.

### Радикальное мышление

Собственные критерии оценки и использование новых статистических моделей позволили Бину добиться впечатляющих результатов. Однако подобные методы применяют не только бейсбольные менеджеры, но и программисты, финансовые аналитики, математики, физики и многие другие специалисты. Бин считает, что традиционные методы оценки игроков в бейсболе безнадежно устарели. Благодаря использованию оригинальной стратегии этот человек сумел с минимальными затратами создать весьма успешную организацию и, возможно, проложить новые пути в бейсбольном менеджменте.

*Источник: Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game, by Michael Lewis, is published by W. W. Norton & Company.*

Некоторые розничные торговцы считают, что *England Inc.* удастся сохранять самый высокий темп производства и финансовую дисциплину в индустрии. За последний год продажи американских производителей мебели заметно упали, у *England Inc.* же они возросли на 8,3%. Руководители *La-Z-Boy* стараются, чтобы остальные отделения корпорации следовали примеру *England Inc.* «Если все наши филиалы будут работать так же, как *England Inc.*, - говорит председатель совета директоров *La-Z-Boy* Пэт Нортон (*Pat Norton*), - мы будем лидерами на этом рынке».<sup>56</sup>

## Синергия

Эффект синергии наблюдается в тех случаях, когда общий результат деятельности организации превосходит сумму результатов деятельности отдельных ее частей.

Компания может достигать специфических преимуществ путем сокращения расходов, усиления конкурентоспособности, с помощью технологических инноваций и за счет профессионализма сотрудников. Ярким примером этого является стратегия «Сила единства», разработанная *PepsiCo*. Компания стремится увеличить свою долю рынка за счет эффекта синергии; последний возникает в результате сочетания продаж напитков с продажами закусок. Главный исполнительный директор *PepsiCo* Роджер Энрико (*Roger Enrico*) договорился с супермаркетами о размещении напитков «Pepsi» рядом с полками продуктов *Frito-Lay*\*. Посетители супермаркетов, покупая чипсы, задумываются, чем они будут запивать их. И тут прямо под рукой у них оказываются напитки «Pepsi», что значительно повышает вероятность их продаж. Менеджеры уверены: необыкновенная популярность продуктов *Frito-Lay*, доминирующих на рынке закусок, увеличит не только пространство магазинных полок с напитками «Pepsi», но и рыночную долю компании.<sup>57</sup>

Достичь синергии также можно за счет создания альянсов. Например, небольшая фирма *Erie Bolt* из Пенсильвании наладила тесное сотрудничество с 14 другими аналогичными компаниями, чтобы выдержать конкуренцию на глобальном рынке. Они ведут активный обмен информацией, имеют общую клиентскую базу и используют общее оборудование. Поодиночке участники этого альянса не сумели бы показать результатов, которых им удалось добиться вместе.<sup>58</sup>

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Концентрация внимания на основной компетенции и использование эффекта синергии помогают компаниям создавать ценности для своих потребителей. Ценность можно определить как соотношение получаемых потребителями выгод и понесенных ими расходов.<sup>59</sup> Основной стратегией является предоставление ценностей потребителям. Например, президент *Pottery Barn* Лаура Олбер (*Laura Alber*) считает, что оптимальная цена для выпускаемых компанией махровых полотенец составляет \$24: «Мы пытаемся найти наилучшее сочетание дизайна, цены и качества. Если бы полотенце предлагалось по \$60, оно все равно понравилось бы вам. Но увидев, что оно стоит всего лишь \$24, покупатели говорят: "Это невероятно"».<sup>60</sup> В основе стратегии компании *General Mills* также лежит понятие ценностей, предоставляемых потребителям.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

Стив Сангер (*Steve Sanger*), *General Mills Inc.*

При разработке нового продукта быстрого питания или усовершенствовании старого Стив Сангер прежде всего спрашивает: «Можем ли мы приспособить его "для одной руки"»? Компании, работающие в пищевой промышленности, испытывают трудности с дальнейшим ростом, но у *General*

### Синергия

Эффект, наблюдаемый в случаях, когда общий результат деятельности организации превосходит сумму результатов деятельности отдельных ее частей.

### Ценность

Соотношение получаемых потребителями выгод и понесенных ими расходов.



\* *Frito-Lay* — американская компания, выпускающая самые популярные в США бренды картофельных и кукурузных чипсов. — Прим. пер.



*Mills* дела идут хорошо. Во многом - благодаря стратегии ее главного исполнительного директора Стива Сангера: компания производит продукты быстрого питания для людей, предпочитающих иметь одну руку свободной во время еды, чтобы печатать на компьютере или вести автомобиль.

Символом современной манеры питания стали полуфабрикаты и продукты быстрого приготовления. *General Mills* как ни одна другая компания сумела адаптироваться к динамичному образу жизни американцев. В течение многих лет ее линия «Hamburger Helper» пользовалась большим успехом, но даже эти полуфабрикаты выглядят сложными по сравнению с новыми продуктами. Компания вышла в лидеры по продажам йогуртов, после того как предложила детям помещенный в мягкий тубик йогурт «Go-Gurt». Аналогичный продукт разрабатывается и для взрослых. Большим спросом также пользуются овсяные хлопья, спрессованные в плитки и содержащие сухое молоко. В одной порции этого продукта столько же калорий, сколько в тарелке с обычной овсяной на молоке. Линия «Bowl Appetite», в которую входят порционные пакетики с рисом и пастообразные продукты в тубиках, значительно облегчает приготовление обеда в офисе.

Два года назад *General Mills* купила фирму *Pillsbury Co.* (принадлежавшую ранее британской компании *Diageo PLC*), чтобы, используя ее линию продуктов, достичь эффекта синергии. «Если мы рассмотрим "однорукие" продукты, то обнаружим: большинство из них представляют собой плотную массу, которая обернута вокруг чего-либо», - говорит Стив Сангер.<sup>61</sup>



## СТРАТЕГИЯ В ДЕЙСТВИИ

**Формулировка стратегии** — это интеграция образа будущего, миссии компании и знаний об окружающей среде, осуществленная таким образом, чтобы достичь эффекта синергии и создать ценности для потребителей. Когда эти элементы соединяются вместе, компания имеет хороший шанс добиться успеха в конкурентной борьбе. Но для решения этой задачи лидеры должны быть уверены, что стратегия может быть реализована, т. е. повседневная деятельность сотрудников организации находится в рамках выбранного направления.

Стратегия реализуется с помощью специфических механизмов, техник или инструментов распределения корпоративных ресурсов, что позволяет достичь поставленных целей. Это является базовой архитектурой, обеспечивающей стабильность корпоративной деятельности. **Реализация стратегии** представляет собой наиболее важную и сложную часть стратегического менеджмента.<sup>62</sup> На это указывают результаты недавних исследований, согласно которым 70% всех стратегий никогда не реализуются.<sup>63</sup> Реализация стратегии предполагает использование нескольких инструментов, с помощью которых распределяются ресурсы, а элементы организации адаптируются друг к другу, что позволяет достичь стратегических целей. При этом важнейшую роль играет сильное руководство. Кроме того, для реализации стратегии необходимо, чтобы ее понимали и поддерживали сотрудники организации. И здесь на первый план выходят лидеры, разъясняющие подчиненным стратегические решения. Сотрудники, доверяющие своим лидерам и сохраняющие лояльность по отношению к организации, в большей степени поддерживают стратегию и прилагают максимум сил для выполнения стратегических решений.<sup>64</sup>

Так, менеджер магазина может реализовать стратегию увеличения продаж, постоянно общаясь с сотрудниками, воодушевляя их своим присутствием в отделах, создавая хорошую рабочую обстановку в коллективе, призывая продавцов занимать более активную позицию и напоминая им о поставленных целях. К другим инструментам реализации стратегии относятся планирование, система вознаграждений, распределение бюджетных средств, корпоративные правила и процедуры. Яркий пример реализации смелой стратегии предоставляет нам компания *Intuit*. Ее главный исполнительный директор Стив Беннетт (*Steve Bennett*) сумел превратить среднюю по размерам фирму в крупное предприятие, занимающее восьмое место в мире среди производителей компьютерных программ. Чтобы поддержать стратегию роста, Беннетт продал убыточные отделения, заменил старую бюджетную систему новой моделью, обязал менеджеров жестко следить за расходами и ввел сдельную оплату труда.<sup>65</sup>

### Формулировка стратегии

Интеграция образа будущего, миссии компании и знаний об окружающей среде, осуществленная таким образом, чтобы достичь эффекта синергии и создать ценности для потребителей.

### Реализация стратегии

Адаптация различных элементов организации друг к другу и распределение ресурсов, позволяющее достичь стратегических целей.

Лидеры ежедневно несут ответственность за принятие стратегических решений, которые вызывают изменения структур, систем, политики и т. д., что позволяет поддерживать стратегическое направление. На рис. 13.5 представлена упрощенная модель принятия стратегических решений. Здесь используются две шкалы. Первая указывает на степень стратегического влияния на бизнес, вторая — на сложность реализации решения.

Решения об изменениях, имеющих существенное стратегическое влияние и легких для реализации, должны приниматься лидерами в первую очередь. При этом необходимо предпринимать быстрые действия для реализации решения. Например, когда *Emerson Electric Company* избрала стратегию быстрого роста, руководители компании начали с изменения системы подбора персонала. Они стали приглашать на работу опытных специалистов в области маркетинга, работавших у известных производителей: *Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Black & Decker*, что позволило усилить промышленные бренды *Emerson*.<sup>66</sup> Это решение имело значительный эффект, потому что привлекло в компанию талантливых специалистов в области маркетинга, которые помогли обеспечить желательный рост. В то же время проводившиеся изменения не вызвали серьезных трудностей. В других случаях рост поддерживается за счет слияний и поглощений, однако здесь возникают многочисленные проблемы. Они обуславливаются тем, что бывает довольно трудно совместить разные производственные процессы, системы бухгалтерской отчетности, корпоративные культуры, чтобы создать целостную и хорошо функционирующую организацию. Несмотря на риски и сложности, лидеры постоянно инициируют крупные изменения, поскольку это сулит получение значительных выгод. Другая стратегия, сопряженная с большими рисками, предполагает структурную реорганизацию, например создание горизонтальных команд или расщепление корпорации на несколько отделений.

Иногда лидеры принимают решения, имеющие незначительный стратегический эффект, но легкие для выполнения. Примером могут служить небольшие улучшения качества продукции, производственных процессов или технические усовершенствования. Однако со временем даже незначительные улучшения способны оказать сильное влияние на организацию. Кроме того, незначительные изменения могут использоваться, чтобы символизировать поступательное движение. Часто лидерам бывает нужно в короткие сроки продемонстрировать пусть незначительные, но заметные улучшения, чтобы оздоровить рабочую атмосферу в организации и подготовить сотрудников к серьезным трансформациям, т. е. сконцентрировать их внимание на картине будущего. Например, менеджер отдела закупок может пытаться проводить модернизацию

		Сложность реализации решения	
		Сложное	Легкое
Стратегическое влияние на бизнес	Значительное	Значительное влияние, сложное для реализации. Крупные изменения, открывающие возможность увеличения выгод	Значительное влияние, легкое для реализации. Простые изменения, оказывающие стратегическое воздействие, - такие решения принимаются в первую очередь
	Незначительное	Незначительное влияние, сложное для реализации. Трудные изменения, которые могут лишь незначительно увеличить выгоды, - таких решений следует избегать	Незначительное влияние, легкое для реализации. Небольшие улучшения, «маленькие победы»; успех имеет здесь лишь символическое значение

Источник: адаптировано по Amir Hartman and John Sifonis, with John Kador, *Net Ready: Strategies for the New E-conomy* (McGraw-Hill, 2000), 95.

Рис. 13.5

Модель принятия стратегических решений

### **Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, формулируйте стратегии, которые соотносены с основной компетенцией организации, позволяют достичь эффекта синергии и создать ценности для потребителей. Готовьтесь к решению будущих вопросов, учитывая текущие тенденции. Не бойтесь мыслить радикально. Адаптируйте стратегии к изменениям условий окружающей среды.

своего подразделения, чтобы повысить эффективность работы сотрудников и улучшить отношения с поставщиками. Он стремится к сокращению сроков закупок с нескольких недель до нескольких дней. Сотрудники скептически относятся к этим начинаниям, замечая, что некоторые заказы не выполняются более двух месяцев. Менеджер проводит ревизию канцелярской работы и обязывает сотрудников рассмотреть все старые заказы. В результате оказывается, что предложенные менеджером сроки вполне реальны. Эта маленькая победа наполняет энтузиазмом сотрудников и помогает сконцентрировать их внимание на более высокой цели.<sup>67</sup> В общем, позитивные установки персонала облегчают проведение крупных изменений.

Последнюю, четвертую, категорию из указанных на рис. 13.5 составляют решения, сложные для выполнения и не имеющие значительного стратегического эффекта. В качестве примера можно привести попытку молодого менеджера сформировать команды в успешной компании, занимающейся выполнением поступающих по почте заказов по пошиву одежды. В этом случае решение не соответствует стратегическому направлению и представляет собой обычное желание следовать новейшим тенденциям в менеджменте. Потратив много времени, сил и корпоративных средств, менеджер так и не сумел наладить работу в командах, зато вызвал серьезное недовольство сотрудников.<sup>68</sup> Эффективные лидеры стараются избегать решений, относящихся к данной категории.

## **Вклад лидера**

Хотя современные методы руководства предполагают активное вовлечение всех сотрудников в корпоративную деятельность, именно на лидерах лежит ответственность за определение направления работы в соответствии с картиной будущего и стратегией. Когда лидеры не могут определить стратегического направления, организация попадает в сложное положение. Например, *McDonald's* известна своим сильным менеджментом, однако когда в 1990-х годах прибыль франчайзинговых ресторанов сократилась на 30%, их владельцы стали упрекать лидеров компании в неумении правильно определить стратегию. Ситуацию выправил Джек М. Гринберг (*Jack M. Greenberg*), назначенный на пост главного исполнительного директора *McDonald's*. Он задал четкое направление работы, которое позволяло добиться успеха в будущем.<sup>69</sup> Стратегический менеджмент представляется важнейшим видом деятельности лидера, однако в этом контексте могут использоваться разнообразные стратегические стили. Анкета в разделе «Самооценка лидера 13.2» поможет вам определить свои сильные и слабые стороны в области стратегического менеджмента.

## **Видение будущего и стимулирование деятельности**

В комнате отдыха для официантов одного преуспевающего ресторана, расположенного на берегу живописного озера, можно увидеть следующую надпись: «Где нет надежды, там нет будущего, а настоящее не имеет силы». Владелец ресторана объясняет ее присутствие здесь следующим образом. Несколько лет назад на месте озера находилась деревушка. Вместе со своими домами и несколькими предприятиями она была принесена в жертву проекту по созданию искусственного водоема. Владельцы предприятий, располагавшихся на территории деревушки, попытались воспрепятствовать реализации проекта, но, поняв, что им не удастся это сделать, махнули на все рукой и просто позволили своему бизнесу умереть. Вскоре люди стали приходить в деревушку только затем, чтобы перекусить в единственном оставшемся там ресторане. Владелец ресторана подвергался насмешкам, потому что продолжал, несмотря ни на что, делать свое дело. Все были очень удивлены, когда еще до завершения проекта он решил построить новый, более просторный и привлекательный ресторан на холме перед умирающей деревушкой. Однако после создания искусственного озера обнаружилось, что это единственный

ресторан, стоящий во вновь созданном живописном месте, которое привлекает множество туристов. В свое время любой человек мог подробно ознакомиться с проектом и последовать примеру предприимчивого владельца ресторана. Но никто из бизнесменов не сделал этого, потому что не представлял себе возможных перспектив. Владелец же ресторана представил себе образ будущего и в соответствии с ним направлял свои усилия в нужное русло. Именно надежды на будущее и мечты о нем заставляют людей устремляться вперед. Чтобы добиться успеха, лидер должен связать эти мечты со стратегическими действиями. Образ будущего необходимо трансформировать в специфические цели и планы, чтобы сотрудники знали, как достичь желаемого будущего. Здесь уместно привести надпись, помещенную на одной из старых английских часовен.<sup>70</sup>

Жизнь уныла без упований на будущее.  
 Без действий они становятся пустой мечтой.  
 Есть у человека надежда, пока упования на будущее заставляют его действовать.

На рис. 13.6 представлены четыре типа лидеров. Эти типы определяются с учетом двух характеристик: ориентации на картину будущего и ориентации на практические действия. Человек, не проявляющий интереса к картине будущего и не предпринимающий активных действий (т. е. с низкими показателями по обеим характеристикам), вообще не может быть лидером (*отстраненный тип*). Руководитель, который только действует, но плохо видит картину будущего, называется *деятелем*. Он может много работать и быть преданным своему делу и организации, однако ему приходится продвигаться вслепую. Когда действия не имеют ясной цели и направленности, они лишаются смысла и не могут принести большой пользы сотрудникам и организации в целом. В противоположность этому *мечтатель* способен предложить интересную идею, которая имеет значение для него и других людей. Лидеры этого типа вдохновляют подчиненных, создавая яркую картину будущего, однако не стремятся предпринять стратегических действий. В этом случае картина будущего становится лишь несбыточной мечтой, потому что ее воплощение в жизнь маловероятно. Чтобы быть *эффективным лидером*, нужны не только смелые мечты, но и умение предпринять стратегические действия, направленные на реализацию стратегии и воплощение в жизнь картины будущего. Например, Джефф Безос (*Jeff Bezos*), основатель и главный исполнительный директор *Amazon.com*, получил известность благодаря созданию новой модели бизнеса, которая позволила продавать книги с использованием передовых технологий. Однако Безос показал себя также и как стратегический лидер, предпринимавший активные действия и умело руководивший компанией не только в период процветания, но и в трудные времена. Еще не так давно многие наблюдатели утверждали, что *Amazon.com* уготована судьба многочисленных интернет-компаний, которые не сумели пережить кризис и прекратили свое существование. Но благодаря эффективным стратегическим решениям Безос сумел

**Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, добивайтесь доверия и лояльности сотрудников, чтобы они поддержали вашу стратегию. Направляйте ресурсы на достижение стратегических целей. Изменяйте, политику, процедуры, системы вознаграждения, корпоративные планы, чтобы реализовать стратегию.

Ориентация на образ будущего	Значительная	Мечтатель	Эффективный лидер
	Незначительная	Отстраненный тип	Деятель
		Пассивная	Активная

Деятельность

Источник: основано на William D. Hit, *The Leader-Manager: Guidelines for Action* (Columbus, OH: Battelle Press, 1988), 7.

Рис. 13.6

Связь между образом будущего и стратегическими действиями



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 13.2

### Ваш стратегический стиль

Подумайте о том, как вы решаете производственные проблемы. В каждом пункте отметьте утверждение а) или б) в зависимости от того, насколько каждое из них соответствует вашему поведению и вашей реакции на возникающие ситуации.

1. Веду записи, я:
  - а) очень бережно отношусь к документации;
  - б) не придаю большого значения документации.
2. Возглавляя группу или проект, я:
  - а) держу в голове основную идею и объясняю другим, как выполнять задания;
  - б) пытаюсь определить специфические цели, ожидаемые результаты и составить график работ.
3. Мой стиль мышления можно охарактеризовать как:
  - а) последовательный и логичный;
  - б) напоминающий манеру передвижения кузнечика: я перескакиваю с одной идеи на другую.
4. На работе и дома я складываю вещи:
  - а) как попало;
  - б) аккуратно, в определенном порядке.
5. Я горжусь тем, что:
  - а) определяю способы решения проблем;
  - б) предлагаю новые гипотезы, объясняющие причины возникновения проблем.
6. Разрабатывая стратегию, я стремлюсь к тому, чтобы она:
  - а) была открыта для новых идей;
  - б) оставалась неизменной в случае появления новых идей.
7. Одной из моих сильных сторон является:
  - а) стремление реализовать стратегию;
  - б) стремление вообразить будущее.
8. В работе для меня важнее всего:
  - а) независимость;
  - б) определенность.
9. Лучше всего я выполняю работу, когда:
  - а) имею четкий план;
  - б) имею возможность действовать на свое усмотрение в незапланированных ситуациях.
10. Лучше всего мне удаются:
  - а) оригинальные решения;
  - б) практические улучшения.

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

За каждый ответ начисляется один балл. К стилю *стратегической инновации* относятся ответы под буквой а по пунктам 2, 4, 6, 8, 10 и ответы под буквой б по пунктам 1, 3, 5, 7, 9. К стилю *стратегической адаптации* относятся ответы под буквой б по пунктам 2, 4, 6, 8, 10 и ответы под буквой а по пунктам 1, 3, 5, 7, 9. Какой из стилей имеет у вас более высокий рейтинг, и насколько он выше другого? Этот рейтинг и указывает на ваш стратегический стиль.

Два данных стиля чаще всего используются лидерами при осуществлении стратегического менеджмента. Лидеры, у которых доминирует стиль стратегической адаптации, склонны улучшать возникающие ситуации, основываясь на собственных знаниях и проверенных методах. Лидеры, у которых доминирует стиль стратегической инновации, стремятся найти новые методы работы. Им интересно осваивать неизученные сферы деятельности, проводить крупные изменения и преодолевать трудности в процессе реализации стратегии. Оба стиля важны для стратегического менеджмента, но каждый из них характеризуется различными подходами. Лидер, склонный к адаптации, спрашивает себя: «Как я могу улучшить существующее положение вещей?» Он стремится к стратегическим улучшениям и реализации сформулированной стратегии. Лидер-новатор пытается найти новые методы решения проблемы и сформулировать новую стратегию.

Если оба стиля имеют приблизительно одинаковые рейтинги, значит, вы одинаково эффективны и в сфере инноваций, и в сфере адаптации. Если разница составляет 4-6 баллов, значит, один из стилей умеренно преобладает. Разница в 8-10 баллов указывает на несомненное доминирование одного из стилей, и вы можете рассматривать его как свою сильную сторону.

*Источник:* адаптировано по Dorothy Marcic and Joe Seltzer, *Organizational Behavior: Experience and Cases* (Cincinnati: South-Western, 1998), 284-287; and William Miller, *Innovation Styles* (Global Creativity Corporation, 1997). Концепции адаптации/инновации взяты из Michael J. Kirton, "Adaptors and Innovators: A Description and Measure", *Journal of Applied Psychology* 61, no. 5 (1976): 623.

не только сохранить бизнес, но и добиться высоких результатов. В 2003 году доходы *Amazon.com* выросли на 20% и составили \$4 миллиарда. Операционные расходы, некогда очень высокие, теперь столь низки, что подобными показателями мало кто может похвастаться. Размер прибыли на 5% выше, чем у большинства компаний, занимающихся розничной торговлей, и здесь *Amazon* вплотную приблизилась к лидеру - *Wal-Mart*.<sup>71</sup>

### Принятие решений лидерами

Чтобы определить стратегическое направление будущей работы, лидеры изучают внутреннюю и внешнюю среду организации ради правильной оценки тенденций, угроз и возможностей. Рассмотрим, как Андреа Юнг (*Andrea Jung*) оценила изменения и тенденции окружающей среды, что позволило ей разработать новый стратегический план для компании *Avon*.

#### В РОЛИ ЛИДЕРА

Андреа Юнг, *Avon Products Inc.*



Андреа Юнг, выступая недавно перед многотысячной аудиторией торговых представителей *Avon*, заявила, что компания может достичь таких же успехов в торговле женскими товарами, каких достигла *Disney Co.* в индустрии развлечений. Публика встала и приветствовала овациями ее речь, завершившуюся словами: «Мы изменим будущее женщин во всем мире!».

Заняв пост главного исполнительного директора компании *Avon* в ноябре 1999 года, Андреа Юнг создала перспективную корпоративную концепцию и новую стратегию. Она чутко уловила тенденции окружающей среды, существенно влияющие на деятельность компании. Дело в том, что большинство женщин, особенно в США, работают вне дома, поэтому традиционные прямые продажи становятся малоэффективными. У покупательниц теперь нет времени, сидя за чашкой кофе, неспешно рассматривать каталог «*Avon Lady*». Андреа Юнг видела будущее организации в предложении максимально разнообразного выбора товаров и услуг для современной деловой женщины. Поэтому была проведена основательная реорганизация компании, которая теперь сочетает в себе операции через торговых представителей и розничную сеть с операциями в электронной сети.

В рамках новой стратегии были открыты многочисленные киоски в супермаркетах, что позволило привлечь покупательниц из молодого поколения. Юнг оживила имидж *Avon* с помощью новых продуктов и широкой рекламной кампании. В каталоге вместе с традиционными предметами косметики и одежды теперь перечисляются витамины, натуральные пищевые добавки, тренажеры. Чтобы стимулировать работу торговых представителей, была изменена система вознаграждений и разработана программа обучения, что сделало работу более привлекательной для амбициозных женщин. Все это позволило увеличить продажи, обороты и прибыль, а также снизить текучесть кадров.

Наиболее рискованная часть новой стратегии была связана с электронной коммерцией. Однако Юнг сумела разрешить все трудности. Она сформировала группу, которая профессионально разработала эту модель бизнеса. В ее рамках используются передовые технологии, позволяющие сочетать прямые продажи с продажами через Интернет. Компания потратила несколько миллионов долларов на создание веб-сайта, который не только предлагает полный ассортимент продуктов, но и помогает торговым представителям увеличивать объемы продаж и, соответственно, свои заработки.

Юнг убеждена, что *Avon* имеет возможность создать новый тип электронной коммерции. «Если бы мы не вовлекали во все сферы корпоративной деятельности торговых представителей, наш бренд не был бы столь силен, а наш сайт был бы совершенно другим, как и наше будущее», - говорит Андреа. Бывший главный исполнительный директор Джеймс Престон (*James Preston*), наставник Юнг, высоко оценивает ее действия: «Она обновила и значительно улучшила работу компании». Некоторые аналитики утверждают, что в случае с *Avon* необходимо тщательно продуманное и последовательное руководство. И до сих пор Юнг блестяще справлялась с обязанностями главного исполнительного директора. Она оживила компанию и адаптировала ее к потребностям нового поколения. «Работа Юнг заслуживает самой высокой оценки», - говорит один из инвесторов.<sup>72</sup>

Такие лидеры, как Андреа Юнг, понимают: организации требуется не только вдохновляющая картина будущего, но и четкий план практических действий. Чтобы определить стратегическое направление, руководители компаний учитывают тенденции, касающиеся технологий, демографии, правительственного регулирования, культурных ценностей и стиля жизни людей. Все это позволяет усилить конкурентоспособность организации.

Здесь большую пользу способен оказать ситуационный анализ, который предполагает рассмотрение сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз ее деятельности. Проводя такой анализ, лидеры получают обширную информацию из различных источников, в том числе от потребителей, поставщиков, профессиональных объединений и из правительственных докладов. Кроме того, проводятся опросы сотрудников, анализируется информация, касающаяся бюджета и финансовой деятельности. Также часто используется модель Майкла Портера (*Michael Porter*). Он изучил работу многих коммерческих компаний и пришел к выводу, что стратегия является результатом действия пяти конкурентных сил, к которым относятся возможность появления новых выходов на рынок, покупательная сила потребителей, покупательная сила поставщиков, угроза замены продуктов и борьба между конкурентами. Оценивая эти силы, лидеры могут разрабатывать эффективные стратегии и тем самым влиять на свою конкурентоспособность.

Картина будущего и стратегия должны основываться на солидном фактическом фундаменте, однако излишняя рациональность способна сужать перспективу. Концентрация внимания исключительно на формальном стратегическом планировании, анализе конкурентной борьбы, маркетинговых исследованиях приводит к тому, что новые возможности оказываются незамеченными. Например, когда в начале 1970-х Тед Тернер (*Ted Turner*) впервые заговорил о круглосуточном информационном телеканале новостей, многие отнеслись к его идеям довольно скептически. Все без исключения специалисты утверждали, что данная концепция обречена на провал. И все же Тед Тернер, уловивший социальные и демографические тенденции, послушался своей интуиции и создал глобальную телесеть, которая приносит ему 35% годового дохода.<sup>73</sup>

Формулируя стратегии и создавая образы будущего, лидеры привносят в них свои мечты и надежды. При этом недостаточно использовать только инструменты рационального стратегического планирования — здесь нужны интуиция, воображение, глубокое осмысление ситуации и личный опыт.

Рационализм убивает воображение. Излишне рациональные люди лишены мечтательности. В компании *Sewell Village Cadillac* из Далласа вместо обычных ламп дневного света установлены антикварные светильники. С этим были связаны существенные расходы, на первый взгляд экономически не оправданные и не объяснимые с рациональной точки зрения. Однако интерьер, украшенный такими лампами, будит воображение людей и отличает этого автомобильного дилера от всех остальных. Чтобы люди захотели добиться по-настоящему крупного успеха, лидер должен пробудить не столько их разум, сколько эмоции. Один автор утверждает, что лидерам нужно брать пример с Хелен Келлер (*Helen Keller*), "которая, став слепой и глухой в раннем детстве, сумела затем научиться говорить и писать, для чего ей приходилось с помощью окружающих на ощупь познавать мир, основываясь на своих эмоциях и инстинкте."<sup>74</sup>

### **Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, не только создавайте картину будущего, но и предпринимайте активные действия, чтобы эта картина стала реальностью. Не будьте мечтателем, сидящим сложа руки. Проводите изменения в своей команде или организации, воодушевляя сотрудников яркими идеями и воплощая их в стратегических действиях.*

\* Тед Тернер (р. 1938) — известный американский бизнесмен и спортсмен, основавший телекомпанию *CNN*. Владеет также бейсбольным клубом «Atlanta Braves» и баскетбольным клубом «Atlanta Hawks». В 1991 году женился на актрисе Джейн Фонда. — *Прим. пер.*

\*\* Хелен Келлер (1880-1968) — американская писательница, потерявшая в раннем детстве слух и зрение и научившаяся затем говорить и писать. Занималась благотворительностью, помогая глухим и слепым людям и стремясь изменить отношение общества к ним. Стала прототипом героини фильма «Удивительная труженица» («*Miracle Worker*»). — *Прим. пер.*



## ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА

Лидеры, соединяющие воедино картину будущего и стратегию, способны оказать по-настоящему сильное влияние на свою организацию, и это одна из приоритетных задач, стоящих перед ними. Согласно исследованиям, стратегическое мышление и планирование будущего положительно воздействуют на результаты деятельности компании и ее финансовый успех.<sup>75</sup> В другой научной работе показано, что в 44% случаев изменения прибыли крупных фирм можно объяснить стратегическими действиями их лидеров.<sup>76</sup>

Интересные выводы дали исследования, в которых рассматривались результаты работы организации после смены лидера. Эти исследования проводились в Великобритании в течение 20 лет и охватывали 167 корпораций, 193 производственные компании, большое количество Методистских церквей и фирм розничной торговли.<sup>77</sup> Обнаружилось, что с успешными лидерами неизбежно связываются повышение прибыли и цен на акции компании, а в случае церквей — увеличение паствы, пожертвований и хорошие отношения между людьми. Хотя экономические условия и обстановка в индустрии играют заметную роль, во многих организациях сильный лидер мог оказать положительное воздействие вне зависимости от этих факторов. В общем, от 20 до 45% улучшенных результатов работы организации можно объяснить умелыми действиями ее лидера.<sup>78</sup>

В недавних исследованиях сравнивалась эффективность команд топ-менеджеров и отдельного лидера. Команды топ-менеджеров оказывают влияние на стратегию организации и на результаты корпоративной деятельности. Команды обладают разнообразными знаниями и навыками, помогающими разрешать сложные ситуации. Считается, что характеристики команды руководителей важнее для организации, чем характеристики ее главного исполнительного директора. Например, численный состав, разнообразие, установки и навыки команды топ-менеджеров во многом определяют характер общения и сотрудничества в организации, что в свою очередь влияет на результаты ее деятельности.<sup>79</sup>

В последнее время большее значение приобретают команды руководителей, чем индивидуальный лидер, что вполне объяснимо. В условиях сложной среды один человек не в состоянии решить все задачи. Команда имеет больше шансов на выработку эффективной стратегии, поскольку ей легче учесть все обстоятельства и рассмотреть альтернативные точки зрения, а затем принять совместное решение. Именно команда способна помочь организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Хотя по этой теме проведено еще мало исследований, мы можем с уверенностью сказать, что стратегические решения лидеров организации существенно влияют на результаты ее деятельности.



## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Лидеры определяют направление деятельности организации, создавая картину будущего и разрабатывая стратегию. Они обязаны изучить корпоративную среду, представить, как она может измениться в будущем, и выбрать стратегическое направление, убедив в его правильности сотрудников. Образ будущего — это привлекательная идеальная концепция, которая заслуживает доверия, но еще не реализована. Она соединяет настоящее с завтрашним днем. В ней описываются действия и решения, направленные на достижение долгосрочных целей. Образ будущего воодушевляет и спланирует со-

трудников, наполняя смыслом их работу. В нем определяются нормы труда, для выполнения которых люди должны показать лучшее, на что они способны.

В миссии указываются основные ценности компании, ее цель или причины существования. Образ будущего изменяется со временем, а миссия остается неизменной, отражая устойчивый характер корпоративной деятельности.

Стратегия определяет методы, с помощью которых образ будущего и миссия воплощаются в жизнь. Она представляет собой общий план работы, позволяющий



достичь корпоративных целей и описывающий распределение ресурсов и взаимодействие с окружающей средой. Успешные компании разрабатывают стратегии, основанные на основной компетенции и ориентированные на достижение эффекта синергии и создание ценностей для потребителей. Стратегия выполняется с помощью систем и структур, которые являются архитектурой для корпоративной деятельности.

Лидеры выбирают направление развития организации путем рационального и интуитивного мышления. В стратегическом направлении отражаются мечты и надежды на будущее. Лидеры улучшают работу организации только в том случае, если сочетают создание образа будущего с практическими действиями, позволяющими реализовать задуманное. Успех организации не бывает случайным. Он определяется решениями, которые принимают лидеры.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Консультант в области менеджмента утверждает, что стратегические лидеры ориентированы на образ будущего и миссию, тогда как стратегические менеджеры - только на стратегию. Согласны ли вы с этой точкой зрения? Обсудите.
2. Понятие образа будущего применимо к отдельному человеку, семье, группе однокурсников, карьере, интерьеру жилых комнат. Подумайте о том, чего бы вам хотелось достичь, чтобы изменить настоящее, создайте образ будущего и представьте его в письменной форме.
3. В чем отличие деятельности сотрудников, работающих в компании с ясной картиной будущего (например, в *Microsoft* или *Dell*), от их коллег, работающих в компании без этого образа?
4. Согласны ли вы с принципом саморегулирования? Иными словами, считаете ли вы, что, зная цель организации, сотрудники будут принимать решения, соответствующие этой цели?
5. Как вы можете интерпретировать утверждение, согласно которому образ будущего описывает цель и пути ее достижения?
6. Часто образ будущего имеет письменную форму, что позволяет вывесить его на стене офиса для всеобщего обозрения. Имеет ли это, по вашему мнению, положительный эффект? Что нужно сделать, чтобы каждый сотрудник отчетливо представлял себе образ будущего?
7. В чем отличия миссии и образа будущего? Приведите пример того и другого.
8. В чем отличие синергии и создания ценностей в контексте стратегии?
9. Эффективный лидер должен быть ориентирован и на образ будущего, и на стратегические действия. На что вы более ориентированы? Почему?
10. Представьте следующую ситуацию: после прихода нового лидера в организацию результаты ее деятельности улучшаются. В какой степени, по сравнению с другими факторами, это произошло благодаря влиянию лидера? Какова заслуга нового баскетбольного тренера в том, что после его прихода команда стала играть лучше?



### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Мысли о будущем

Подумайте о стоящих перед вами на данный момент проблемах. Они могут быть связаны с учебой, семьей, работой. В нескольких предложениях изложите их суть.

Теперь дайте письменные ответы на помещенные ниже вопросы (желательно не читать следующий вопрос, пока не ответите на предыдущий).

1. Почему у меня возникли эти проблемы?

2. Кто вызвал или что вызвало эти проблемы?

---

3. Что мешает мне разрешить их?

---

4. Какова вероятность того, что я решу свои проблемы?

---

Ответив на предложенные вопросы, напишите, какие чувства вызывают у вас ваши проблемы.

---

Теперь дайте ответы на следующие четыре вопроса.

1. Что бы я хотел иметь вместо этих проблем? (Имеются в виду желательные результаты в будущем.)

---

2. Каковы критерии достижения желаемых результатов? (Что вы увидите, услышите, почувствуете в этот момент?)

---

3. Какие ресурсы необходимы для их достижения?

---

4. Какой первый шаг мне нужно сделать на пути к достижению желаемых результатов?

---

Какие чувства вы испытываете, ответив на эти четыре вопроса?

---

Наше мышление позволяет сконцентрировать внимание на проблемах, определить, в чем их суть, и выяснить их причины. Первые четыре вопроса относятся к типу мышления, ориентированному на решение проблем. Вторые четыре вопроса — к типу мышления, ориентированному на результаты. Оно более направлено в будущее и не пытается найти причины проблем. Большинство людей испытывает больше положительных эмоций и больше оптимизма, отвечая на второй ряд вопросов, а первый вызывает у них меньше энтузиазма. Мысли о будущем будят творческую активность и вдохновляют людей двигаться вперед, соотнося свои мечты с повседневной реальностью.

**На занятиях.** Это упражнение окажется полезным, если каждый студент выберет определенную проблему, а затем учащиеся в группе проведут друг с другом интервью. Студенты должны разбиться на пары и распределить между собой роли лидера и подчиненного. Подчиненный описывает свою проблему (в течение одной минуты), а затем лидер задает первые четыре вопроса (заменив местоимения 1-го лица на местоимения 2-го) и выслушивает ответы (четыре минуты). Затем студенты меняются ролями. Студенты должны рассказать преподавателю, какие чувства они испытывали и какие выводы для себя сделали, отвечая на вопросы.

После этого состав пар меняется, и та же самая процедура повторяется со вторым рядом вопросов. Преподаватель спрашивает студентов о возникших у них впечатлениях. В основном реакция учащихся бывает положительной. Здесь рекомендуется задать следующие вопросы.

1. Способны ли вопросы о будущем повлиять на нахождение причин проблем и их решений?

2. Могли бы вы в качестве лидера использовать ориентированные на будущее вопросы в своей повседневной жизни, чтобы стимулировать творческое решение проблем у вас и у окружающих?

Важно помнить, что мышление, ориентированное на будущее, является мощным инструментом в руках лидера.

*Источник:* этот подход к решению проблем был развит Робертом П. Бостромом (*Robert P. Bostrom*) и Викторией К. Клоусон (*Victoria K. Clawson*) из *Boston and Associates, Columbia Missouri*, и основан на статье в "Inside USAA", September 11, 1996, 8-10; а также в Victoria K. Clawson and Robert P. Bostrom, "Research-Driven Facilitation Training for Computer-Supported Environments", *Group Decision and Negotiation* 5 (1996), 7-29.



### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

#### Департамент полиции крупного города

Вы находитесь в номере гостиницы, расположенной в крупном городе, и смотрите выпуск новостей местного телевидения. Репортер беседует с двумя людьми, которые жалуются на незаслуженно грубое обращение с ними офицеров полиции. За последние три года подобные случаи участились. Некоторые обозреватели считают, что виной всему авторитарный стиль управления, доминирующий в местном департаменте полиции. Его руководители поощряют военизированные методы работы и принцип «кто не с нами, тот против нас». Власти убеждены, что только высокопрофессиональная и независимая полиция способна поддерживать порядок в городе. В обучении делается акцент на владении оружием и новыми технологиями, но мало внимания уделяется работе с людьми. Несколько граждан выиграли судебные процессы против полицейских, на которых поступает также много исков от представителей меньшинств. Критики говорят, что причиной всех проблем является начальник департамента полиции. Он поддерживает грубые действия подчиненных и не обращает внимания на требования общественности изменить ситуацию. Шеф полиции не желает использовать более гуманные методы работы, как другие городские департаменты. Он не раз позволял себе публичные высказывания, унижающие достоинство афро-американцев, латиноамериканцев и женщин.

Одни критики утверждают, что работа департамента полиции во многом зависит от моральных установок ее начальника и что именно на нем лежит ответственность за все происходящее. Другие считают, что между незетичными высказываниями и грубыми действиями самих полицейских существует прямая связь.

Причина, по которой вы находитесь сейчас в этом городе и смотрите выпуск местных теленовостей, следующая: вас пригласили пройти интервью в качестве кандидата на должность начальника департамента полиции. Мэр и члены городского совета решили уволить нынешнего шефа полиции, а на его место взять нового человека. Теперь вы размышляете, что станете делать, если получите эту должность.

#### Вопросы

1. Определите темы, которые вы рассмотрели бы, создавая образ будущего для данного департамента полиции.
2. Если бы вы получили работу, как вы стали бы разъяснять образ будущего подчиненным, чтобы они выразили согласие с вашими идеями?
3. Согласились бы вы взять на себя ответственность и стать начальником департамента полиции этого города? Почему?

## Лидер, создавший радужную картину будущего

Когда Франк Коулман (*Frank Coleman*) был назначен на должность президента компании *Hi-Tech Aerostructures*, большинство ее сотрудников испытывали воодушевление по этому поводу. Эта организация представляла собой промышленное предприятие, семейный бизнес с пятидесятилетней историей, и производила составляющие для самолетов. Здоровье основателя и владельца компании, занимавшего все эти годы пост президента, заметно ухудшилось, и он решил пригласить на свое место нового человека со стороны, чтобы тот привнес в бизнес свежие идеи. В этом была острая необходимость, потому что в последние годы дела *Hi-Tech Aerostructures* шли неважно.

До прихода в *Hi-Tech* Коулман работал в небольшой фирме, где зарекомендовал себя как талантливый лидер, хорошо знакомый с технологией авиационного производства. Он видел будущее вверенной ему компании в том, чтобы превратить ее в производителя мирового класса. Кроме технологической модернизации, Коулман предполагал трансформировать устаревшую «патриархальную» корпоративную культуру, чтобы сделать ее более динамичной и соответствующей современным требованиям. Он хотел расширить властные полномочия и ответственность сотрудников, чтобы те принимали более активное участие в корпоративной деятельности. Вице-президент *Hi-Tech Aerostructures* Дэвид Дикон (*David Deacon*), проработавший в компании уже не один год и привыкший выполнять свои однообразные повседневные обязанности, был в восхищении от Коулмана, и когда тот предложил Дикону возглавить трансформационный проект, он с радостью согласился.

Дикон и его коллеги провели несколько долгих бесед с Коулманом, во время которых президент увлеченно рассказывал о ярком будущем *Hi-Tech Aerostructures*. Он убедил команду топ-менеджеров, что трансформация является приоритетной задачей и что в их силах изменить не только компанию, но и всю авиационную индустрию. Сообща они составили заявление, в котором излагалась картина будущего. Это заявление было затем разослано сотрудникам, и его копии появились во всех офисах и производственных помещениях компании. Во время ланча в корпоративном кафе сотрудники только и говорили о радужных перспективах, которые открываются перед *Hi-Tech Aerostructures*. Когда в кафетерии появился молодой, одетый в модный деловой костюм Коулман (тот одаривал подчиненных своим присутствием в кафетерии периодически - раз в две-три недели), все приветствовали его бурными овациями, словно рок-звезду. На первой встрече команды с Коулманом Дикон представил несколько различных концепций осуществления инноваций, благодаря которым *Hi-Tech Aerostructures* могла бы, по его мнению, избавиться от груза прошлых лет и ворваться в XXI век. Однако ни одна из концепций не соответствовала амбициям Коулмана и не понравилась ему. Все предложения Дикона казались ему либо тривиальными, либо запутанными. После трехчасовой беседы все разошлись по своим кабинетам. Участников встречи особенно воодушевили заключительные высказывания президента, в которых тот говорил о возможности изменить индустрию и даже весь мир.

На следующее утро Коулман вызвал Дикона в свой офис и изложил собственные широкие взгляды на проект. «Это сулит неплохие перспективы», - подумал Дикон, заноса в свой блокнот пожелания Коулмана, которые он собирался передать участникам проектной команды. В течение нескольких месяцев команда с энтузиазмом работала над составлением проекта. Встречаясь с командой, Коулман каждый раз вносил изменения, касавшиеся целей и планов, но, несмотря на это, проект постепенно приобретал четкие формы. Участники команды разослали окончательный вариант своим коллегам и консультантам и получили положительные отзывы.

Проект был доставлен Коулману утром в среду. В пятницу днем Дикон начал испытывать беспокойство, потому что от Коулмана еще не поступало никаких известий. Дикон знал, что президент вел переговоры с крупным клиентом, но он хорошо помнил, как Коулман пообещал ему немедленно рассмотреть составленный план. Наконец в 6 часов вечера Коулман позвонил Дикону в офис. «Боюсь, что мы не сможем осуществить то, что вы написали, - спокойно произнес президент, зачеркивая несколько месяцев работы команды. - Видите ли, этот вариант не совсем подходит для нашей компании».

Дикон был ошеломлен. То же чувство испытали остальные участники команды, когда он сообщил им о реакции Коулмана. Слух о случившемся быстро распространился среди персонала. В кафетерии сотрудники только и говорили о провале команды Дикона. Однако в личной

беседе Коулман сказал ее участникам, что верит в них и что они справятся с задачей, если будут использовать другой подход. Дикон попросил Коулмана как можно чаще встречаться с командой, чтобы корректировать ее работу. Через год был подготовлен второй вариант проекта, и все с нетерпением ждали ответа от Коулмана.

Тот позвонил Дикону домой в пятницу вечером. «Давайте подробно поговорим о проекте на встрече с командой, - начал Коулман. - Я думаю, нам нужно будет внести несколько небольших изменений. Уверен, мы движемся в правильном направлении». Телефонная трубка дрогнула в руке Дикона, и он почувствовал, что готов заплакать. Слова Коулмана означали, что работа в течение этих долгих месяцев была напрасной. Дикон отчетливо представил, как в понедельник утром Коулман изложит радужную картину будущего и предложит проектной команде опять начать все заново.

*Источники:* основано на "The Vision Failed", Case 8.1 из Peter G. Northhouse, *Leadership - Theory and Practice*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 150-151; and Joe Kay, "My Year at a Big High Tech Company", *Forbes ASAP* (May 29, 2000): 195-198; "Digital Diary (My Year at a Big High Tech Company)", <http://www.forbes.com/asap/2000/> accessed on November 19, 2000; and "Digital Diary, Part Two: The Miracle", *Forbes ASAP* (August 21, 2000): 187-190.

### Вопросы

1. Эффективен ли, по вашему мнению, Коулман как лидер, ориентированный на создание образа будущего?
2. К какому из типов, указанных на рис. 13.6, вы бы отнесли Коулмана и к какому — Дикона?
3. Какие действия вы предприняли бы, если бы оказались на месте Дикона?

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Polly LaBarre, "Hospitals Are About Healing. This One Is Also About Changing Lives", *Fast Company* (May 2002): 64-78.
2. Keith H. Hammonds, "The Monroe Doctrine", *Fast Company* (October 1999): 230-236.
3. James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review* (September-October 1996): 65-77.
4. R. Duane Ireland and Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: the Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive* 13, no. 1 (1999): 43-57; M. Davids, "Where Style Meets Substance", *Journal of Business Strategy* 16, no. 1 (1995): 48-60; and R. P. White, P. Hodgson, and S. Crainer, *The Future of Leadership* (London: Pitman Publishing, 1997).
5. Ireland and Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness".
6. Louisa Wah, "The Dear Cost of 'Scut Work'", *Management Review* (June 1999): 27-31.
7. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Seeing the Future First", *Fortune* (September 5, 1994): 64-70.
8. Ireland and Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness".
9. Carol Hymowitz, "Taking Time to Focus on the Big Picture Despite Flood of Data" (In the Lead column), *The Wall Street Journal* (February 27, 2001), B1.
10. Цитируется по: Wah, "The Dear Cost of 'Scut Work'".
11. Nanette Byrnes and Paul C. Judge, "Internet Anxiety", *BusinessWeek* (June 28, 1999): 79-88.
12. Robert A. Guth, "Sharp Shooter: Sony Is Grooming Games Maverick for the Next Level", *The Wall Street Journal*, November 18, 2002, A1, A19.
13. Ray Maghroori and Eric Rolland, "Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission with Policy, Procedures, and External Environment", *The Journal of Leadership Studies* no. 2 (1997): 62-81.
14. Suzanne Martin, "Family Inspires a Bright Future for Young Entrepreneur", *Self-Employed America* (September-October 1997): 12-13.
15. Collins and Porras, "Building Your Company's Vision".

16. Ireland and Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness".
17. Art Kleiner, George Roth, and Nina Kruschwitz, "Should a Company have a Noble Purpose?" *Across the Board* (January 2001): 18-24.
18. R. J. Baum, E. A. Locke, and S. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relations of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology* 83 (1998): 43-54.
19. Yari Berson, Boas Shamir, Bruce J. Avolio, and Micha Popper, "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context", *The Leadership Quarterly* 12 (2001): 53-73.
20. Darnell Little, "A Better Way to Make a Difference?" *BusinessWeek* (March 18, 2002): 66, 68.
21. Andrew Douglas, John O. Burtis, and L. Kristine Pond-Burtis, "Myth and Leadership Vision: Rhetorical Manifestation of Cultural Force", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 4 (2001): 55-69.
22. Этот раздел основан на: Burt Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 16-18; and Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998).
23. Steve Lohr, "On a Roll, Dell Enters Uncharted Territory", *The New York Times* (August 25, 2002), Section 3, 1, 10; and Andrew Park, with Faith Keenan and Cliff Edwards, "Whose Lunch Will Dell Eat Next?" *BusinessWeek* (August 12, 2002): 66-67
24. Oren Harari, "Looking Beyond the Vision Thing", *Management Review* (June 1997): 26-29; William D. Hitt, *The Leader-Manager: Guidelines for Action* (Columbus, OH: Battelle Press, 1988), 54.
25. Nancy Chambers, "The Really Long View", *Management Review* (January 1998): 11-15; Arie de Geus, "The Living Company", *Harvard Business Review* (March-April 1997): 51-59.
26. Nanus, *Visionary Leadership*, 16.
27. Collins and Porras, "Building Your Company's Vision", 74.
28. Roger E. Herman and Joyce L. Gioia, "Making Work Meaningful: Secrets of the Future-Focused Corporation", *The Futurist* (December 1998): 24-26.
29. Stephen J. Garone, "Motivation: What Makes People Work?" *Across the Board* (May-June 2001): 79-80.
30. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), 98.
31. B. Thomas, *Walt Disney: An American Tradition* (New York: Simon & Schuster, 1976), 246-247.
32. Marshall Sashkin, "The Visionary Leader" in Jay Conger and Rabindra N. Kanungo eds., *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988): 122-160.
33. James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", *California Management Review* (Fall 1991): 30-52.
34. Nanus, *Visionary Leadership*, 26; John W Gardner, "Leadership and the Future", *The Futurist* (May-June 1990): 9-12; and Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York, Harper & Row, 1985), 93.
35. Gardner, "Leadership and the Future".
36. William F. Powers, segment in Polly LaBarre, ed., "What's New, What's Not" (Unit of One), *Fast Company* (January 1999), 73.
37. Daft and Lengel, *Fusion Leadership*.
38. Kate A. Kane, "Vision for All to See", *Fast Company* (April-May 1996): 44-45.
39. Polly LaBarre, "Leadership — Ben Zander", segment in "Who's Fast 99: Unsung Heroes, Rising Stars", *Fast Company* (December 1998): 111-116.
40. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 82.
41. Этот раздел основан на: Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990): 205-225.
42. Betsy Morris, "Can Michael Dell Escape The Box?" *Fortune* (October 16, 2000): 92-110.
43. Цитируется по: Senge, *The Fifth Discipline*, 218.
44. Joe Jaworski, цитируется по: Alan M. Webber, "Destiny and the Job of the Leader", *Fast Company* (June-July 1996), 40, 42.
45. James Collins, "It's Not What You Make, It's What You Stand For", *Inc.* (October 1997): 42-45.
46. Susan Ellingwood, "On a Mission", *Gallup Management Journal* (Winter 2001): 6-7.
47. Ibid.
48. Collins and Porras, "Building Your Company's Vision".
49. Kleiner, et al., "Should a Company Have a Noble Purpose?".

50. Collins and Porras, "Building Your Company's Vision".
51. John E. Prescott, "Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal* 29 (1986): 329-346.
52. Richard Tomlinson, "L'Oreal's Global Makeover", *Fortune* (September 30, 2002): 141-146.
53. Christopher Hoenig, "True Grit", *CIO* (May 1, 2002): 50-52.
54. Ronald B. Lieber, "Smart Science" *Fortune* (June 23, 1997): 73.
55. Gail Dutton, "What Business Are We In?" *Management Review* (September 1997): 54-57.
56. Dan Morse, "Fast Furniture — Tennessee Producer Tries New Tactic in Sofas: Speed", *The Wall Street Journal* (November 19, 2002): A1, A20.
57. John A. Byrne, "PepsiCo's New Formula", *BusinessWeek* (April 10, 2000): 172-184.
58. John S. DeMott, "Company Alliances for Market Muscle", *Nation's Business* (February 1994): 52-53.
59. Gregory M. Bounds, Gregory H. Dobbins, and Oscar S. Fowler, *Management: A Total Quality Perspective* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995), 224; and Michael Treacy, "You Need a Value Discipline - But Which One?" *Fortune* (April 17, 1995): 195.
60. Linda Tischler, "How Pottery Barn Wins With Style", *Fast Company* (June 2003): 106.
61. Jonathan Eng, "Forsaking the Fork: General Mills Intends to Reshape Doughboy In Its Own Image", *The Wall Street Journal*, July 18, 2000: A1, A8.
62. L. J. Bourgeois III and David R. Brodwin, "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 241-264; and Anil K. Gupta and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal* (1984): 25-41.
63. M. Corboy and D. O'Corrbui, "The Seven Deadly Sins of Strategy", *Management Accounting* 11, no. 10 (1999): 29-33.
64. W Robert Guffey and Brian J. Nienhaus, "Determinants of Employee Support for the Strategic Plan", *SAM Advanced Management Journal* (Spring 2002): 23-30.
65. Eric Nee, "The Hottest CEO in Tech", *Business 2.0* (June 2003): 86-92.
66. Rajan Anandan, Mehrdad Baghai Stephen Coley, and David White, "Seven Paths to Growth", *Management Review* (November 1999): 39-45.
67. Благодарим Русселла Гвинна (Russel Guinn) за рассказанную им историю, которая приводится в этом примере.
68. Основано на: Gregory A. Patterson, "Land's End Kicks Out Modern New Managers, Rejecting a Makeover", *The Wall Street Journal* (April 3, 1995), A1, A6.
69. Shelly Branch, "What's Eating McDonald's?" *Fortune* (October 13, 1997): 122-125; and Michael Arndt, "Did Somebody Say McBurrrito?" *BusinessWeek* (April 10, 2000): 166, 170.
70. Цитируется по: Pat McHenry Sullivan, "Finding Visions for Work and Life", *Spirit at Work* (April 1997): 3.
71. Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune* (May 26, 2003): 60-74.
72. Nanette Byrnes, "Avon: The New Calling", *Business Week* (September 18, 2000): 136-148. Nanette Byrnes, "Avon: The New Calling — Lots of New Reps", *Business Week* Qime 2, 2003): 53-54.
73. Oren Harari, "Catapult Your Strategy Over Conventional Wisdom", *Management Review* (October 1997): 21-24.
74. Pat McHenry Sullivan, "Finding Visions for Work and Life", 3.
75. C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal* 37, no. 6 (1994), 1649-1665.
76. Sydney Finkelstein and Donald C Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effect on Organizations* (St. Paul, MN: West Publishing, 1996), 23.
77. Stanley Lieberson and James F O'Connor, "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations", *American Sociological Review* 37 (1972): 119; Nan Weiner and Thomas A. Mahoney, "A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences", *Academy of Management Journal* 24 (1981): 453-470; Ralph A. Alexander, "Leadership: It Can Make a Difference", *Academy of Management Journal* 27 (1984): 765-776; and Alan Berkeley Thomas, "Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?" *Administrative Science Quarterly* 33 (1988): 388-400.
78. David G. Day and Robert G. Lord, "Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology", *Journal of Management* 14 (1988): 453-464.
79. Ken G. Smith, Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon, and Judith A. Scully, "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly* 39 (1994): 412-438.

# ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ

14

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- понять, почему формирование корпоративной культуры является одной из важнейших стоящих перед лидерами задач;
- постичь характеристики адаптивной и противоположной ей неадаптивной культур;
- понять, как лидеры создают корпоративную культуру и ценности, используя церемонии, поучительные истории, символы, особый язык и осуществляя продуманный подбор персонала и его социализацию;
- определить, какие ценности связаны с адаптивной, клановой, бюрократической культурами, а также культурой, ориентированной на достижения;
- использовать понятие лидерства, ориентированного на культурные ценности.

*Commerce Bank* — один из наиболее динамично развивающихся банков США. Однако приходящие сюда люди неожиданно погружаются в веселую атмосферу розыгрышей и шуток, что как минимум не совсем обычно для «серьезных» финансовых учреждений. В *Commerce Bank* работают два специально приглашенных актера, которые в маскарадных нарядах вместе с клиентами посещают его отделения в особые дни. Один герой, мистер С, одетый в костюм гигантской красной буквы «С», олицетворяет логотип банка. По «красным пятницам» (в предпраздничные дни) он возглавляет «wow-патруль»\*, являясь в отделения банка и фотографируясь вместе с сотрудниками и клиентами. Второй герой, Базз (*Buzz*),\*\* исполняет роль трудолюбивого шмеля. Одетый в соответствующий наряд, он посещает офисы банка, чтобы проверить, слышится ли там «жужжание» сотрудников. «Все это выглядит очень несерьезно и напоминает детскую игру, но людям нравится фотографироваться вместе с мистером С», — говорит Джон Мэннинг (*John Manning*), вице-президент WOW-отдела.

«Какого отдела?!» — спросите вы. Мистер Мэннинг привык к такому вопросу и неизменно объясняет: «WOW — нечто большее, чем окружающий нас обыденный мир. Это чувство радости, которое вы испытываете, одаривая людей и получая от них в

\* Wow (англ.) — «вау», междометие, которое используется в английском языке для выражения чувства восхищения или удивления (в том же значении это восклицание можно услышать и от носителей русского языка). — *Прим. пер.*

\*\* Buzz (англ.) — жужжать, жужжание. — *Прим. пер.*



ответ благодарность». На самом деле все эти розыгрыши и шутки имеют весьма серьезные цели. Руководители *Commerce Bank* опираются на игровую культуру, чтобы обеспечить первоклассный сервис клиентам банка. Например, здесь существует программа «Уничтожь идиотские правила». Предполагается, что каждый сотрудник, обнаруживающий бесполезное или вредное правило, получает \$50. Каждую неделю доктор Вау (Dr. Wow) (никто так и не знает, мужчина это или женщина) получает сотни писем и электронных посланий от сотрудников и клиентов. Он решает, какое отделение работало «восхитительно». Победитель награждается Кубком Хилла, названного так в честь главного исполнительного директора банка Вернона Хилла (*Vernon Hill*).

В то время как большинство банков стремится, чтобы как можно меньше клиентов посещало их офисы (для чего и предлагаются банкоматы и обслуживание в системе on-line), *Commerce Bank*, напротив, «заманивает» людей. Архитектура и дизайн офисов выглядят привлекательно: на стенах можно увидеть забавные росписи, широкие окна от пола до потолка пропускают много дневного света. Отделения работают без выходных с 7:30 до 20 часов. В компании действует правило десяти минут, означающее, что, если вы придете в 7:20 или в 20:10, вас обслужат.

Методы *Commerce Bank* дают хорошие результаты. Клиентам, уставшим от скучной обстановки и безразличия других банков, нравится сервис *Commerce Bank* и его ориентация на живое общение. «Приходя сюда, словно бы попадаешь в компанию добрых друзей», — говорит один из клиентов. Какие инструменты собирается использовать в будущем *Commerce Bank*, испытывающий в настоящее время бурный рост? «Культура, культура и еще раз культура, — говорит главный исполнительный директор Верной Хилл. — Если бы мы не восхищались наших клиентов, *Commerce Bank* был бы совсем другой организацией».<sup>1</sup>

Культурные ценности, созданные *Commerce Bank*, делают его уникальным в банковской индустрии. Поступающие на работу менеджеры и рядовые сотрудники проходят учебные программы в Университете *Commerce Bank*, созданном по подобию Университета *McDonald's Hamburger*. С первых же дней они узнают, что в банке господствует культ сервиса. Однодневный курс «Традиция» сочетает в себе игровое шоу, учебную сессию и культурный фестиваль. Этот курс призван социализировать сотрудников и помочь им понять оригинальные принципы корпоративной деятельности, которыми руководствуется *Commerce Bank*. Еженедельные «Красные пятницы» и общение с доктором Вау также способствуют усвоению корпоративной культуры.

В этой главе мы расскажем вам, как лидеры влияют на людей, формируя корпоративную культуру и среду, которые определяют моральные нормы и результаты труда. Особенности культуры имеют большое значение, поскольку она способна оказывать как позитивное, так и негативное воздействие на организацию. Например, *Southwest Airlines* и *Starbucks Coffee Company* объясняют свой успех культурой, созданной их лидерами. Культурное обновление, проведенное в *IBM* Льюисом В. Герстнером (*Louis V. Gerstner*), позволило улучшить имидж компании и повысить результаты ее деятельности. Лидеры других организаций, в том числе *Xerox* и *Kodak*, пытаются изменить ценности корпоративной культуры, чтобы усилить конкурентоспособность компаний. Как показывают исследования журнала «Fortune», когда главный исполнительный директор рассматривает корпоративную культуру как важнейший механизм привлечения, мотивации и сохранения в штате талантливых сотрудников, мы можем с высокой степенью вероятности прогнозировать успех руководимой им компании.<sup>2</sup> В одном долгосрочном исследовании обнаружилось, что организации с сильной корпоративной культурой в два раза превосходят по финансовым показателям своих конкурентов со слабой корпоративной культурой.<sup>3</sup>

В этой главе рассматриваются понятия корпоративной культуры и организационных ценностей, а также роль лидера в их формировании. В начальных разделах описываются природа корпоративной культуры и ее значение для организаций. Затем мы поговорим о том, как культурные ценности помогают усилить конкурентоспособность и как лидеры влияют на культуру. Далее объясняется, что ориентация лидеров на определенные культурные ценности зависит от организационной ситуации. В заклю-

чительных разделах главы кратко обсуждаются этические ценности и рассказывается, как основанное на них лидерство способствует формированию благоприятной в этическом смысле атмосферы.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Понятие корпоративной культуры появилось сравнительно недавно. В США оно привлекло к себе внимание в начале 1980-х, когда возник вопрос, почему американские корпорации отстают от своих японских конкурентов. Наблюдатели и исследователи полагали, что причина этого отставания связана с национальной и корпоративной культурой.<sup>5</sup> В настоящее время стало понятно, что культура компании должна соответствовать потребностям внешней среды и корпоративной стратегии, чтобы сотрудники могли создать организацию, которую сложно победить в конкурентной борьбе.<sup>5</sup>

### Что такое культура?

Некоторые считают, что корпоративная культура — это своего рода «характер» и «личность» организации. Внешний вид компании и царящая в ней атмосфера отражают ее культуру. Например, войдя в офис незнакомой фирмы, можно через минуту почувствовать, что здесь царствует формализм: рабочие столы расположены в жестком порядке, на них нет посторонних предметов, сотрудники одеты в строгие деловые костюмы, на стенах вы не увидите ярких плакатов или семейных фотографий. Сотрудники другой компании носят джинсы и свитера, приводят с собою домашних собак, а на рабочих столах можно обнаружить пустые коробки из-под пиццы и банки с «Pepsi». Оба предприятия могут преуспевать, но при этом их культуры существенно отличаются друг от друга.

Культуру организации можно определить как ряд ключевых ценностей, убеждений, представлений и норм, общих для членов организации и передающихся новичкам как истинные или правильные.<sup>8</sup> Нормы — это общие стандарты, определяющие, какие формы поведения приемлемы и желательны для определенной группы. Основной культуры являются представления о принципах корпоративной деятельности. Культурные нормы и представления усваиваются сотрудниками в процессе разрешения внутренних и внешних проблем и передаются новым членам организации как правильный способ восприятия, мышления и действия.<sup>7</sup>

Культуру организации можно анализировать на трех уровнях, как это показано на рис. 14.1. При этом чем ниже уровень, тем менее заметными становятся культурные проявления.<sup>8</sup> На внешнем уровне располагаются видимые артефакты,\* такие как стиль одежды, формы поведения, физические символы, организационные церемонии, дизайн офиса. Видимые артефакты — это все, что можно воспринимать зрительно, наблюдая за членами организации, или услышать в их разговорах. Например, карнавальные герои в *Commerce Bank* и красная одежда сотрудников по «Красным пятницам» — это видимое проявление корпоративной культуры. На следующем, более глубоком уровне находятся ценности и убеждения. Они менее заметны, но о них можно судить по тому, как люди объясняют и оправдывают свои действия. Эти ценности члены организации «хранят» на сознательном уровне. Так, служащие *Commerce Bank* постоянно помнят, сколь высоко ценится и вознаграждается в банке первоклассный сервис.

Некоторые ценности становятся настолько присущими культуре организации, что ее члены уже не осознают их. Это фундаментальные убеждения и представления, которые определяют поведение на подсознательном уровне и являются сутью организационной культуры. Служащие *Commerce Bank* могут иметь следующие фундаментальные убеждения:

### Культура организации

*Ряд ключевых ценностей, убеждений, представлений и норм, общих для членов организации и передающихся новичкам как истинные или правильные.*

\* Артефакт — предмет материальной культуры. — Прим. ред.



Рис. 14.1

## Уровни корпоративной культуры

**Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, уделяйте внимание корпоративной культуре. Анализируйте видимые проявления культуры: интерьер офисов, физические символы, корпоративные ритуалы и поведение сотрудников. Пытайтесь понять суть основополагающих культурных ценностей и убеждений.

- 1) банк заботится о своих сотрудниках и ожидает, что те будут так же заботиться о клиентах;
- 2) сотрудники должны мыслить самостоятельно и делать все, чтобы предоставить клиентам первоклассный сервис;
- 3) работа должна быть столь же естественна и приятна, как игра.

Убеждения на начальном этапе связаны с видимым проявлением ценностей. Но затем они уходят на более глубокий уровень сознания. Члены организации принимают их как данность и часто перестают осознавать убеждения, определяющие их формы поведения, манеру речи и способы социального взаимодействия.

**Значение культуры организации**

Когда люди успешны в своей деятельности, идеи и ценности, поддерживающие путь к успеху, становятся «узаконенной» частью корпоративной культуры.<sup>9</sup> Культура объединяет людей, утверждает ценности и регламентирует определенные способы действий. В целом она выполняет в организации две важные функции:

- 1) сплачивает сотрудников и определяет, как они должны относиться друг к другу;
- 2) помогает организации адаптироваться к внешней среде.

**Внутренняя интеграция.** Культура объединяет людей в коллектив и помогает им понять, каким образом они могут наладить эффективное взаимодействие. Именно культура определяет повседневные рабочие взаимоотношения, характер общения, приемлемые формы поведения, распределение и восприятие власти. Культура может содержать в себе ряд неписаных правил, которые значительно влияют на поведение сотрудников и корпоративную деятельность в целом.<sup>10</sup>

Организации стремятся сформировать сильную культуру, чтобы поддерживать работу в командах, сотрудничество и взаимное доверие.<sup>11</sup> В обстановке доверия люди более склонны обмениваться идеями и знаниями, проявлять творческое начало и открытость. В компании *Container Store*, объединяющей сеть магазинов, торгующих домашним и офисным оборудованием, сформирована культура, вдохновляющая сотрудников на соблюдение высоких норм этики. Здесь доминируют два принципа:

- 1) относись к другим так же, как хотел бы, чтобы относились к тебе;
- 2) помогай окружающим.

Культурные ценности, поддерживающие открытое общение, сотрудничество и равенство, помогли *Container Store* два года подряд занимать первое место в составленном журналом «Fortune» списке «Американские компании, создающие лучшие условия работы». В 2003 году этот список возглавила корпорация *Edward Jones*. Она сформировала культуру, в которой также высоко ценится сотрудничество.<sup>12</sup>

**Внешняя адаптация.** Культура определяет способы достижения корпоративных целей и взаимодействия с внешней средой. Правильно сформированные культурные ценности способны помочь организации быстро реагировать на изменения запросов потребителей и действия конкурентов. Культура воодушевляет сотрудников, помогая им стремиться к поставленным целям и наполняя смыслом их работу.

Культура выражает ценности и убеждения, необходимые для успешного взаимодействия организации с окружающей средой. В условиях жесткой конкуренции требуются скорость и гибкость. Культурные ценности должны поддерживать способность к адаптации, сотрудничество между отделами и умение быстро реагировать на изменения окружающей среды. Яркий пример этого представляет собой компания *PSS World Medical*.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Пэт Келли (*Pat Kelly*), *PSS World Medical*

*PSS World Medical* специализируется на продаже и дистрибуции медикаментов и медицинского оборудования. Этой компании удалось добиться успеха в условиях жесткой конкуренции благодаря первоклассному сервису и проявлению чуткости по отношению к своим потребителям. Главными принципами работы являются: выполнение заказа в день его получения, отсутствие ограничений на объем заказа, безоговорочный прием возвратов. Все это не может не вызывать одобрения потребителей. Отличительной характеристикой компании является ее персонал. Сотрудники относятся к своей работе с энтузиазмом и сохраняют глубокую преданность *PSS World Medical*. К комбинезону каждого водителя, осуществляющего доставку заказов, прикреплена визитная карточка с надписью «Главный исполнительный директор». Основатель и руководитель компании говорит по этому поводу: «Когда вы стоите перед клиентом, именно вы являетесь главным исполнительным директором». Решения в *PSS* децентрализованы, чтобы каждый сотрудник мог без промедления сделать все необходимое для облегчения жизни своим занятым клиентам.

П. Келли объясняет успех компании ее корпоративной культурой, в которой высоко ценятся ответственность, честность, доверие и взаимное уважение. В *PSS World Medical* осуществляется менеджмент открытых бухгалтерских книг, что позволяет персоналу владеть финансовой и операционной информацией. Менеджеры поощряют сотрудников задавать любые вопросы без страха быть наказанными. Когда топ-менеджеры посещают отделения компании, они выписывают двухдолларовый чек всякому, кто задает им вопросы, чтобы при помощи шутки поддержать активность подчиненных. Лидеры компании ставят интересы сотрудников выше своих собственных. Они считают себя ответственными за обучение персонала, направление его деятельности в нужное русло, создание возможностей для его развития и за помощь подчиненным в полном раскрытии своего потенциала. Компания стремится максимально расширить властные полномочия сотрудников, о чем свидетельствует уникальный ритуал «Увольнение босса» (в большинстве случаев начальники не увольняются). Он призван поддержать открытое обсуждение проблем, улучшить общение и напомнить начальникам: они должны внимательно слушать подчиненных и во всем помогать им. В корпоративной культуре высоко ценится личная ответственность. Сотрудники всех уровней полномочны в принятии решений и в самостоятельном устранении возникающих производственных проблем. Никто не увольняется за ошибки, в которых честно признается, потому что принятие рисков и неизбежность просчетов расцениваются как основа обучения и роста. В *PSS World Medical* создана среда, открывающая широкие возможности для сотрудников и позволяющая им отлично справляться со своими обязанностями. Именно благодаря энергии и энтузиазму персонала компания достигла процветания.<sup>13</sup>



Сильная корпоративная культура объединяет людей, что позволяет создать дружный коллектив. Кроме того, культура поддерживает способность к адаптации, которая необходима для эффективного взаимодействия с окружающей средой.



## СИЛА КУЛЬТУРЫ И АДАПТАЦИЯ

**Сила культуры** — это степень, в которой сотрудники проявляют единодушие по отношению к специфическим ценностям и методам работы. Культуру можно назвать сильной и цельной, если между сотрудниками существует консенсус. Постоянные разногласия, возникающие в организации, указывают на слабость ее культуры.<sup>14</sup> Однако сильная культура способна давать и негативный эффект. Иногда сильная культура поддерживает ложные ценности, что приносит вред сотрудникам и организации в целом. Вспомним печальную историю *Enron Corp.*, которая потерпела крах во многом благодаря своей сильной культуре, позволявшей все доводить до крайностей, и в том числе деловые операции, этические нормы, правила, поведение сотрудников. Топ-менеджеры компании покупали себе дорогие автомобили (на сомнительно заработанные деньги), поощряли нездоровую конкуренцию между подчиненными и часто отмечали крупные сделки увеселительными походами в бары и ночные клубы, где устраивали шумные попойки.<sup>15</sup>

### Сила культуры

*Степень, в которой сотрудники проявляют единодушие по отношению к специфическим ценностям и методам работы.*

Таким образом, сильная культура сплачивает сотрудников и направляет их деятельность на достижение корпоративных целей, но иногда она поддерживает ложные ценности, не соответствующие требованиям окружающей среды и наносящие вред организации. Как показывают исследования Гарвардского университета, оценивающие деятельность 200 корпораций, сильная культура гарантирует успех только в том случае, если поддерживает адаптацию к окружающей среде.<sup>16</sup> В противном случае она может оказывать более выраженное негативное воздействие на организацию, чем слабая культура. Например, сильная культура, сформированная в *Motorola*, способствовала жесткой конкуренции между отделениями, и это чуть было не привело к краху компании. За долгие годы успеха эта культура стала косной, что мешало ей адаптироваться к изменениям окружающей среды. Компанию, стоявшую у истоков сотовой телефонной связи, стали вытеснять с рынка агрессивные конкуренты вроде *Nokia*. *Motorola* проявила высокомерное отношение к потребителям, многие из которых просто отвернулись от нее. В свое время лидеры компании рассматривали Интернет не более как модную причуду, не заметив, что он раскрывает уникальные возможности для бизнеса. К счастью, главный исполнительный директор *Motorola* Кристофер Б. Галвин (*Christopher B. Galviih*) осознал необходимость изменений и вместе с топ-менеджерами начал трансформировать корпоративную культуру. В настоящее время в компании высоко ценится сотрудничество, создаются высокотехнологичные интернет-продукты и предлагается качественный сервис. Изменения дались нелегко, и многие наблюдатели считают, что *Motorola*, обеспечивающая лучшую телефонную связь через Интернет, идет по верному пути. Культурные трансформации позволили компании стать одним из лидеров в индустрии мобильной связи.<sup>17</sup>

Ценности адаптивной и неадаптивной культур заметно отличаются друг от друга. В условиях адаптивной культуры лидеры ставят на первое место интересы потребителей и уделяют большое внимание элементам внутренней среды (сотрудникам, процессам, процедурам), способным поддержать полезные изменения. В условиях неадаптивной культуры лидеры озабочены личными интересами и стремятся реализовывать собственные проекты, они не поощряют принятие рисков и изменения. Таким образом, сильная культура не гарантирует успеха, потому что может вести организацию по ложному пути. Здоровая культура помогает компаниям адаптироваться к окружающей среде. В разделе «Самооценка лидера 14.1» помещена анкета, помогающая оценить культурные ценности организации, в которой вы работаете.

Корпоративная культура не всегда соответствует требованиям внешней среды. Часто методы работы отражают устаревшие ценности, как это наблюдалось ранее

в компании *Motorola*. В подобных случаях возникает **культурный разрыв**, который можно определить как различие между желаемыми и актуальными ценностями и формами поведения.<sup>18</sup> Чем более соответствуют ценности корпоративной культуры требованиям внешней среды, тем выше эффективность организации. Во многих организациях возникает культурный разрыв, но зачастую лидеры не могут увидеть его. Чтобы усилить способность корпоративной культуры к адаптации, нужно определить, какие из ценностей являются ложными или устаревшими.<sup>19</sup>

Культурный разрыв может достигать колоссальных размеров, особенно в случаях слияния компаний. Несмотря на популярность стратегии слияния и поглощения, довольно часто она дает негативные результаты. Около половины поглощаемых компаний продаются затем новым владельцам в течение 5 лет, и 90% слияний не оправдывают возлагавшихся на них ожиданий.<sup>20</sup> Одной из главных причин неудач является различие между интегрируемыми культурами.

Например, при слиянии *Hatty Press* и *Pre-Press Graphics* между двумя корпоративными культурами возникли неразрешимые противоречия. *Hatty Press* рассчитывала, что, приобретая *Pre-Press*, она войдет в мир цифровых технологий. Однако этим ожиданиям не суждено было сбыться. Руководители *Hatty Press* уделяли много внимания интеграции финансовых систем и производственных технологий, забыв о сотрудниках, которые являются носителями корпоративной культуры. «Я надеялся, что сотрудники легко усвоят новую корпоративную культуру, — говорит генеральный менеджер *Hatty Press* Майкл Платт (*Michael Piatt*), — однако этого не произошло».<sup>21</sup> Лидерам организаций следует помнить: человеческий фактор, с которым связаны нормы и ценности корпоративной культуры, способен стать серьезным препятствием на пути проведения изменений. Проблема интеграции культур особенно актуальна для глобальных корпораций, приобретающих и поглощающих зарубежные компании.

### **Культурный разрыв**

*Различие между желаемыми и актуальными ценностями и формами поведения.*

## ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ

Существование организации обеспечивается деятельностью ее сотрудников, и именно они формируют корпоративную культуру. Иными словами, организация не является частью объективной реальности: люди могут по-разному воспринимать организацию и по-разному к ней относиться. Лидеры формируют взгляды на организацию и на ценности, помогающие сотрудникам выполнять корпоративную миссию, воплощать в жизнь образ будущего и достигать целей. Корпоративная культура часто отражает ценности, утверждаемые лидером организации. Например, корпоративная культура *Kingston Technology Co.* отражает ценности, сформированные ее основателями Дэвидом Саном (*David Sun*) и Джоном Ту (*John Tu*).

Сформировав здоровую корпоративную культуру, лидеры применяют различные техники для поддержания внутренней интеграции и адаптации к внешней среде. Здесь используются ритуалы и церемонии, поучительные истории, символы и особый язык. Все это призвано подчеркнуть значимость основных ценностей корпоративной культуры. Кроме того, проводятся отбор и социализация новых сотрудников, что также способствует укреплению корпоративной культуры. И, возможно, самое важное, чтобы лидеры всеми своими повседневными действиями показывали: культурные ценности имеют глубокое значение для организации.

### **Церемонии**

**Церемония** представляет собой спланированные действия, приуроченные к особому событию и осуществляющиеся во благо присутствующей публики. Лидеры могут использовать церемонию, чтобы подчеркнуть ценности корпоративной культуры. Церемонии поддерживают культурные ценности, сплачивают сотрудников и позволяют выделить лучших из них.<sup>22</sup>

### **Церемония**

*Спланированные действия, приуроченные к особому событию и осуществляющиеся во благо присутствующей публики.*



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 14.1

### Работа в условиях адаптивной культуры

Вспомните компанию, в которой вы работали на условиях полной занятости. Оцените каждое из утверждений исходя из того, какую позицию по отношению к вашим действиям и действиям коллег вашего уровня занимал стоящий над вами менеджер. Используйте пятибалльную шкалу: 5 - полностью согласен, 4 - согласен, 3 - нейтральное отношение, 2 - не согласен, 1 - полностью не согласен.

1. Хорошие идеи всегда вызвали интерес у моего менеджера.	1	2	3	4	5
2. Менеджеры компании всегда интересуются идеями, которые высказывают их подчиненные.	1	2	3	4	5
3. Когда менеджеры получают от подчиненных предложения об улучшениях, они тщательно рассматривают и объективно оценивают эти предложения.	1	2	3	4	5
4. Менеджеры не ждут от меня, что я буду стремиться изменить существующее положение вещей.	1	2	3	4	5
5. Менеджеры поощряют внесение улучшений в работу.	1	2	3	4	5
6. Менеджеры выполняют полезные рекомендации подчиненных.	1	2	3	4	5
7. Менеджер вознаграждал меня за решение встававших передо мною проблем.	1	2	3	4	5
8. Менеджер ожидал, что я буду улучшать методы своей работы.	1	2	3	4	5
9. Я мог свободно давать менеджеру рекомендации по поводу моей работы.	1	2	3	4	5
10. Представители более высоких уровней иерархии организации не узнавали о хороших идеях, потому что менеджеры были недоступны для прямого общения.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Используйте указанную шкалу для всех пунктов, кроме 4 и 10. В пунктах 4 и 10 вычтите из 6 выставленные вами оценки. Сложите оценки по всем пунктам и разделите полученную сумму на 10.

Сумма баллов \_\_\_\_\_

Сумма баллов, разделенная на десять (средний балл) \_\_\_\_\_

Адаптивная культура формируется под влиянием менеджеров среднего звена. Когда они поддерживают инициативы подчиненных, организация становится открытой для положительных изменений. Данная анкета оценивает, насколько хорошо менеджеры поддерживают изменения. Средний результат составляет 3 балла; 4 и более баллов показывают, что организация сформировала адаптивную культуру. Результат 2 и менее балла свидетельствует: в организации доминирует неадаптивная культура.

Соответствует ли открытость изменениям, которую проявляли менеджеры, потребностям организации, где вы работали? Почему? Сравните полученные вами результаты с результатами ваших однокурсников. Правилось ли вам работать с вашим менеджером? Есть ли связь между открытостью изменениям и получением удовлетворения от работы? Какие характеристики менеджмента и ценности корпоративной культуры поддерживают открытость изменениям?

*Источники.* S. J. Ashford, N. P. Rothbard, S. K. Piderit, and J. E. Dutton, "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Issue Selling", *Administrative Science Quarterly* 43 (1988): 23-57; and E. W. Morrison and C. C. Phelps, "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal* 42 (1999): 403-419.

Значение церемоний особенно четко проявляется во время награждений. Например, косметическая компания *May Kay* устраивает пышные ежегодные церемонии награждения (они называются семинарами), презентуя лучшим сотрудникам дорогие ювелирные украшения, меха, автомобили класса люкс. Церемонии проводятся в просторных залах при большом стечении зрителей, одетых в строгие вечерние костюмы. Зрителям

**В РОЛИ ЛИДЕРА**Дэвид Сан и Джон Ту, *Kingston Technology Co.*

«Бизнес нельзя свести только к получению прибыли. Важную роль в нем играют человеческие взаимоотношения», - говорит Дэвид Сан, вице-президент и главный операционный директор *Kingston Technology Co.*, выпускающей составляющие для персональных компьютеров, лазерных принтеров, цифровых камер и других изделий. Дэвид Сан и Джон Ту (последний занимает пост президента компании, а также является ее основателем) сформировали культуру, в которой высоко ценятся забота, доверие, сотрудничество и обмен знаниями. «Сан и Ту - члены нашей команды и держат себя с нами не как основатели, а как рядовые рабочие», — говорит один из сотрудников.

После того как Сан и Ту продали 80% акций компании японской корпорации *Softbank* за \$1,5 миллиарда, они выделили из этой суммы \$100 миллионов на бонусы для персонала. Первые \$38 миллионов были распределены между 550 сотрудниками, которые были в штате на момент совершения сделки. Остаток распределяется и в настоящее время между 1500 сотрудниками, работающими в компании сейчас. Сан и Ту искренне удивляются, когда кто-то начинает восхищаться тем, что они отдали \$100 миллионов на нужды персонала. Да и сотрудники, говоря о своей компании, редко упоминают деньги. Гораздо большее значение для них имеют внимание и забота со стороны лидеров *Kingston*. О Сане и Ту рассказывают много историй, в частности, что они всегда приходят на помощь сотрудникам и незаметно для постороннего глаза оказывают эмоциональную и материальную поддержку, если у человека случились неприятности в семье или возникли какие-то личные проблемы. Такое поведение лидеров создает атмосферу взаимного доверия и уважения. Так как к сотрудникам относятся с добротой и заботой, они проявляют те же чувства по отношению к потребителям, поставщикам и партнерам. Персонал высоко мотивирован и стремится достичь корпоративных целей, что еще больше укрепляет хорошую репутацию компании. «Все мы здесь как одна большая семья», — говорит сотрудник *Kingston Technology Co.*<sup>23</sup>

демонстрируют специально снятые клипы о самых успешных сотрудниках — совсем как при награждении победителей на кинофестивалях. Эти церемонии стали традиционными в *Maqu Kay*, они лишний раз подчеркивают, что качественный труд отмечается и хорошо вознаграждается.<sup>24</sup> Даже если сотрудник знает, что в этот раз ему не будет присуждена награда, он с оптимизмом смотрит в будущее, надеясь получить ее на следующем «семинаре». Все с удовольствием участвуют в этой церемонии, потому что она объединяет людей и дает им эмоциональный заряд на целый год.

**Истории**

**История** — это устный рассказ о реальных событиях, который постоянно повторяется сотрудниками и передается ими от одного к другому. С историями знакомят новых сотрудников, чтобы те лучше усвоили корпоративные ценности. В *UPS* постоянно рассказывается история о сотруднике, который, не имея на то особых полномочий, заказал дополнительный рейс «Boeing 737», чтобы вовремя доставить рождественские посылки, которые компания не успела отправить в предпраздничной суете. Конец истории таков: вместо наказания сотрудник получил вознаграждение за свою инициативу. Этот рассказ подчеркивает важность для *UPS* корпоративных ценностей, позволяющих компании превыше всего ставить самостоятельность сотрудников и интересы клиентов.<sup>25</sup> В *Nordstrom* рассказывается история об одном потребителе, получившем обратно деньги за бракованные шины, хотя компания вовсе не торгует ими. Эта история подчеркивает важность для организации ее корпоративной политики «беспрекословных возвратов».<sup>26</sup>

Поучительные истории помогают установить связь с сотрудниками на эмоциональном уровне и подчеркнуть значение основных ценностей корпоративной культуры. Ричард Стоун (*Richard Stone*) возглавляет коммерческую организацию *Story Work Institute*, помогающую компаниям находить и распространять среди сотрудников поучительные истории для поддержания или изменения культурных ценностей. Один из ее клиентов, *Nighttime Pediatrics Clinics* («Ночные педиатрические клиники») из Солт-Лейк-Сити, с успехом воспользовался услугами *Story Work Institute*. Однажды

**Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, формируйте сильную адаптивную культуру. Проявляйте заботу о потребителях, долегах участниках и других представителях внешней среды. Поддерживайте людей и проекты, способствующие полезным изменениям. Адекватно оценивайте культурные разрывы и, чтобы сократить их, трансформируйте культурные ценности.



**История**

Устный рассказ, основанный на реальных событиях, который постоянно повторяется сотрудниками и передается ими от одного к другому.

Тереза Левер-Поллари (*Teresa Lever-Pollary*), главный исполнительный директор этого медицинского учреждения, поняла, что *Nighttime Pediatrics Clinics* теряет ценности корпоративной культуры по причине быстрого роста и структурных изменений. Чтобы подчеркнуть, что в корпоративной культуре высоко ценятся индивидуальное медицинское обслуживание, работа в командах и неформальные отношения, была собрана целая книга поучительных историй, рассказанных пациентами, докторами, медсестрами, административными работниками. Эта книга была выпущена к празднованию 15-летия *Nighttime Pediatrics Clinics*. «Собранные истории помогли сотрудникам вспомнить наши ключевые ценности», — говорит Левер-Поллари. В одной истории повествуется, как доктор в нарушение всех правил предоставил медицинскую помощь пожилой женщине, страдающей склерозом. В другой рассказывается, как сотрудник убедил менеджеров потратить значительные средства на установку компьютерной программы, позволившей улучшить качество медицинского обслуживания.<sup>27</sup>

**Символы****Символ**

Объект, акт или событие, имеющие значение для окружающих.

Эффективным средством утверждения культурных ценностей является символ. Символ — это объект, акт или событие, имеющие значение для окружающих. Символическими могут быть не только поучительные истории и церемонии, но и физические артефакты. Например, Стефен Квеснелл (*Stephen Quesnelle*), руководитель программ по улучшению качества в корпорации *Mitel*, установил перед своим офисом деревянный муляж коровы в натуральную величину. Тем самым он хотел показать необходимость уничтожения «священных коров», или препятствующих работе барьеров, «о которых все знают, но молчат».<sup>28</sup>

В компании *Siebel Systems* из Сан-Матео, штат Калифорния, сотрудники окружены символами, напоминающими им, что интересы клиентов стоят превыше всего. Каждый конференц-зал носит имя какого-нибудь крупного клиента компании, а стены кабинетов украшены цитатами из реклам или годовых отчетов все тех же клиентов. «Краеугольным камнем нашей корпоративной культуры, — говорит Том Зибель (*Tom Siebel*), главный исполнительный директор *Siebel Systems*, — является уверенность сотрудников, что каждый наш клиент будет преуспевать».<sup>29</sup>

**Особый язык**

Языковые средства способны формировать корпоративные ценности и влиять на убеждения людей. Лидеры могут использовать слоганы или афоризмы, выражая в них ключевые ценности корпоративной культуры. Например, слоган компании *Averit Express* «Наша главная сила — люди» адресован одновременно сотрудникам и потребителям. В корпоративной культуре поддерживается убеждение, что не топ-менеджеры, а простые водители грузовиков и заказчики обеспечивают успех всего предприятия.

Лидеры также выражают и укрепляют корпоративные ценности в письменных заявлениях о миссии организации и других формальных документах. Так, руководители *Eli Lilly and Company* составили официальное заявление, в котором указываются корпоративные ценности: уважение ко всем людям, честность, искренность, постоянное стремление к улучшениям.<sup>30</sup> В похожем заявлении о философии корпорации *Eaton* говорится, что в ней более всего ценятся позитивные установки сотрудников по отношению к работе, их активное участие в решении общих проблем, открытое общение между начальниками и подчиненными, предоставление условий для роста и развития персонала.<sup>31</sup>

**Отбор и социализация сотрудников**

Отбор и социализация новых сотрудников помогают сохранять культурные ценности. Компании, имеющие сильную и здоровую корпоративную культуру (например,

*Southwest Airlines, Nordstrom, Commerce Bank, PSS*) проводят продуманную политику отбора и социализации персонала. Например, в *PSS* кандидат не проходит повторных интервью. Ему предоставляют возможность несколько недель проработать в компании. За это время выясняется, соответствуют ли установки этого человека ценностям корпоративной культуры. В *Commerce Bank* особое значение придается таким качествам, как чувство юмора, открытость и энергичность. «У нас нет места для инертных и равнодушных людей», — говорит Джон Мэннинг.<sup>32</sup>

После того как новички доказывают, что соответствуют предъявляемым к ним требованиям, они зачисляются в штат и проходят социализацию. Например, руководители *Starbucks Coffee* убеждены, что именно социализация помогает сохранять сильную корпоративную культуру. Главный исполнительный директор компании Ховард Шульц (*Howard Schultz*) сравнивает первые дни работы нового сотрудника с ранним детством. В этот период человек должен усвоить новые знания, повысить свою самооценку и приобрести уверенность в себе, которая позволит ему в дальнейшем брать на себя риски и принимать самостоятельные решения. Существует даже специальный видеоклип, в котором Шульц обращается к новичкам, рассказывает им об истории компании, ее культуре и делится своим опытом работы. Все новые сотрудники проходят 24-часовой учебный курс, благодаря которому узнают о миссии *Starbucks*, ее корпоративных ценностях и качествах, отличающих ее от всех остальных компаний.<sup>33</sup> Хотя Шульц считает, что первые две недели работы являются самыми главными, социализация новых сотрудников продолжается и в дальнейшем.

### Повседневные действия

Церемонии, поучительные истории, символы и слоганы оказываются бесполезными, если лидер не утверждает всеми своими действиями ценности корпоративной культуры. Сотрудники определяют, что более всего ценится в организации, наблюдая за поведением руководителей (особенно в периоды кризисов). Например, оценивают их реакцию на те или иные поступки подчиненных: какие из них вознаграждаются, а какие наказываются.<sup>34</sup> В частности, менеджеры компании *Levi Strauss* получают бонусы — в среднем 2/3 их зарплаты. Размер бонусов зависит от того, насколько их действия соответствуют «списку ожиданий». В этом списке указываются следующие корпоративные ценности: умение работать в команде, создание обстановки доверия, поддержание разнообразия персонала, признание заслуг подчиненных и наделение их властными полномочиями, соблюдение этических норм.<sup>35</sup> Руководители *Levi Strauss* стремятся связать воедино ценности корпоративной культуры, обучение, повседневные действия, вознаграждения, что заставляет сотрудников воспринимать «список ожиданий» как норму.

Настоящие лидеры никогда не забывают, что находятся под пристальным наблюдением подчиненных. Пример Боба Керлина (*Bob Kierlin*), занимающего пост президента и главного исполнительного директора *Fastenal Co.*, показывает, сколь большое влияние на корпоративную культуру оказывают повседневные действия лидера.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

Боб Керлин, *Fastenal Co.*

Журнал «Inc.» называет Боба Керлина, руководителя компании *Fastenal* из Миннесоты, «самым недорогим главным исполнительным директором в США». Парадокс в том, что Керлин руководит предприятием, отделения которого расположены в 48 штатах, а также в Канаде и Пуэрто-Рико. *Fastenal* занимается производством и продажей болтов, гаек, задвижек и других крепежных деталей. Компания переживает бурный рост и вкладывает много средств в новое оборудование и технологии. Сотрудники счастливы работать на этом предприятии и проявляют по отношению к нему высокую степень лояльности.

### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, формируйте культурные ценности с помощью ритуалов, церемоний, поучительных историй, символов и особого языка. Отбирайте сотрудников и проводите их социализацию, чтобы сохранить сильную корпоративную культуру. Стремитесь сделать так, чтобы ваши действия соответствовали установленным культурным ценностям.



Боб Керлин старается сэкономить буквально на каждой мелочи. Он вырезает купоны из субботних газет, чтобы приобретать товары со скидкой, так же со скидкой обедает в ресторанах *McDonald's*, носит недорогие костюмы. Размер его зарплаты, составляющей \$120 тысяч в год, не изменился за последние 10 лет. Корпоративная культура *Fastenal* выражает ценности главного исполнительного директора. Секретари и менеджеры пользуются недорогими канцелярскими принадлежностями, годовые отчеты печатаются в офисах компании, так что каждая копия обходится ей по 40 центов, полки для складирования готовой продукции приобретаются с 25-процентной скидкой.

Всеми своими повседневными действиями Керлин являет пример для подчиненных. Так, вместе с финансовым директором он отправился на конференцию в Чикаго не на самолете, а в автобусе, что позволило сэкономить для компании несколько сотен долларов. Они обедали в недорогих ресторанах и остановились не в центральной, а в пригородной гостинице, взяв один номер на двоих. Топ-менеджеры *Fastenal* не имеют особых привилегий. Керлин паркует свою машину там же, где и все остальные сотрудники. До недавнего времени он расчищал снег перед входом в штаб-квартиру и самостоятельно разбирал почту. Примеру лидера следовали и его подчиненные, что позволило наладить хорошие отношения между людьми и создать атмосферу, которой могут позавидовать многие компании. Сотрудники с глубоким уважением относятся к Бобу Керлину, а тот держит себя со всеми одинаково вне зависимости от того, кто перед ним стоит - вице-президент или молодой сотрудник. Керлин приходит в офис в 6 утра и работает столько же, сколько и его подчиненные. Сотрудники поддерживают корпоративные ценности, сформированные главным исполнительным директором. И здесь на первом месте стоят не деньги, а равенство, справедливость и честность. Все знают, что в рамках программы распределения прибыли снижение расходов увеличивает зарплатки, но для сотрудников не менее важны и хорошие человеческие взаимоотношения.

Сам Керлин не видит ничего необычного в своих методах руководства. Он считает, что именно так и должен поступать настоящий лидер.<sup>36</sup>

В корпоративной культуре *Fastenal* высоко ценятся бережливость и честность, но не только потому, что это позволяет экономить деньги. Политика компании по снижению расходов связана также с повышением качества. Кроме того, здесь придается большое значение отчетности и ответственности. Каждый сотрудник старается самостоятельно решать возникающие перед ним проблемы, не пытаясь перекладывать груз ответственности на плечи других людей. Корпоративная культура *Fastenal* сильна прежде всего потому, что лидеры своими повседневными действиями подают пример подчиненным.

Действия руководителей способны также изменять неадаптивные культуры. Например, в гостиницах *Mariot* обеспечивался круглосуточный сервис, что привело к формированию косной корпоративной культуры, в которой особое значение имело количество часов, проведенных менеджерами на работе. Вследствие этого в конце 1990-х компания стала испытывать нехватку талантливых специалистов. Чтобы разрешить возникшую проблему, руководители *Mariot* решили проводить политику установления баланса между работой и личной жизнью и подчеркнуть тем самым важность конечных результатов, а не количества отработанных часов. Они стали покидать свои офисы значительно раньше, поощряя менеджеров среднего звена делать то же самое. Подчиненные, беря пример с начальников, быстро усвоили новые ценности корпоративной культуры.<sup>37</sup>

Лидеры влияют на корпоративную культуру своими повседневными действиями, а также с помощью церемоний, поучительных историй, символов, особого языка и путем отбора и обучения персонала. При адаптации культуры к внешней среде или с целью внутренней интеграции лидеры должны утверждать новые культурные ценности. Культурные изменения даются нелегко, но с помощью слов и особенно действий лидеры дают подчиненным понять, что именно более всего ценится в компании.

## УТВЕРЖДЕНИЕ РАЗНООБРАЗНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В наши дни лидеры осознают, сколь важную роль играют корпоративные ценности. Они уделяют много времени рассмотрению и обсуждению связанных с этим вопросов. **Корпоративные ценности** — это устойчивые убеждения, имеющие для организации большое значение. Кризис корпоративной этики и крах таких «многообещающих» компаний, как *WorldCom*, *Qwest*, *Enron*, *Arthur Andersen*, выдвинул проблему корпоративных ценностей на передний план. Как показывают исследования, ложные культурные ценности являются причиной многочисленных ошибок организаций.<sup>38</sup> Кроме того, корпоративные ценности приобретают особое значение при изменении характера работы, увеличении разнообразия персонала и в случае социальных трансформаций. При этом лидерам приходится отвечать на следующие вопросы: «Как я могу определить, какие культурные ценности наиболее важны? Каков должен быть приоритет ценностей? Каким образом корпоративная культура способна усилить нашу конкурентоспособность?».

Определяя приоритет ценностей, лидеры рассматривают внешнюю среду, картину будущего организации и ее стратегию. Культура заметно варьируется в различных организациях, однако компании, работающие в одной индустрии, часто имеют схожие корпоративные культуры, поскольку находятся примерно в одинаковых условиях.<sup>39</sup> Ключевые ценности должны указывать на то, что необходимо для эффективности организации. При этом лидерам следует не столько классифицировать ценности, сколько находить их оптимальное сочетание. Когда корпоративные ценности соответствуют организационной стратегии и требованиям внешней среды, организация способна добиваться высоких результатов деятельности.

Корпоративную культуру можно оценивать по разным параметрам, в том числе и по степени сотрудничества или изолированности людей, уровню контроля и сфере его применения, по долгосрочной или краткосрочной ориентации.<sup>40</sup> Мы сосредоточим внимание на двух оценочных шкалах:

- 1) гибкость — стабильность;
- 2) внутренняя ориентация — внешняя ориентация.

Используя указанные шкалы, можно выделить четыре типа культуры, как это показано на рис. 14.2. К ним относятся адаптивная, клановая, бюрократическая культуры и культура достижений.<sup>41</sup> Для каждого типа характерны свои ценности, стратегии, структуры и окружающая среда.

Организация может иметь культурные ценности, попадающие сразу в несколько категорий. Однако ценности организации с сильной корпоративной культурой в основном принадлежат одной категории. Например, одной из ценностей компании *Fastenal*, о которой мы говорили выше, является экономность, относящаяся к бюрократической культуре. Другие же ценности (справедливость, социальное равенство и забота о людях) попадают в категорию клановой культуры.

### Адаптивная культура

Для **адаптивной культуры** характерно стратегическое руководство, которое поддерживает способность организации интерпретировать сигналы, поступающие из окружающей среды, и отвечать на них новыми формами поведения. Сотрудники наделены правом принимать самостоятельные решения и брать на себя личную ответственность, что позволяет удовлетворять новые запросы потребителей. Лидеры активно осуществляют изменения и поощряют созидательность, экспериментирование, принятие рисков. Ярким примером адаптивной корпоративной культуры является культура *3M Corp*. Сотрудники этой компании проходят специальный курс, где их обучают брать на себя риски и избавляться от страха перед ошибками. Участникам исследовательских команд разрешается тратить 15% рабочего времени на изучение вопросов, не имеющих непосред-

### *Корпоративные ценности*

*Устойчивые убеждения, имеющие большое значение для организации.*

### *Адаптивная культура*

*Культура, поддерживающая способность организации интерпретировать сигналы из окружающей среды и отвечать на них новыми формами поведения.*



Источники: основано на Paul McDonald and Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (Winter 1992): 64-76; Oeane N. Den Hartog, Jaap J. VanMuijen, and Paul L. Koopman, "Linking Transformational Leadership and Organizational Culture", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 4 (1996): 68-83; Daniel R. Denison and Anel K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organizational Studies* 6, no. 2 (March-April 1995): 204-223; Robert Hooijberg and Frank Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32, no. 1 (1993): 29-50; R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

Рис. 14.2

Четыре типа корпоративной культуры

редственной связи с разрабатываемыми проектами. Поощрение экспериментирования позволило *3M Corp.* осуществить сотни инновационных проектов и стать лидером одного из наиболее динамичных глобальных рынков.<sup>42</sup> Многие высокотехнологичные компании формируют культуру этого типа, потому что она позволяет быстро реагировать на изменения запросов потребителей.

### Культура достижений

#### Культура достижений

Культура, для которой характерно ясное видение целей и ориентация лидеров на решение специфических задач.

Для культуры достижений характерно ясное видение целей и ориентация лидеров на решение определенных задач, например на увеличение объема продаж, прибыли или рыночной доли. Этот тип культуры формируется в организациях, обслуживающих специфические группы потребителей, но при этом не испытывающих необходимости стремиться к гибкости и быстрым изменениям. В таких культурах высоко ценятся ориентация на достижение результатов, конкуренция с коллегами, агрессивность, личная инициатива и желание много и продуктивно работать. Объединяющим фактором для организаций, сформировавших культуру достижений, становится устремленность к победе.<sup>43</sup>

Показательный пример такой корпоративной культуры — компания *Siebel Systems*, занимающаяся продажами сложных программных систем. Компания, как и ее основатель и главный исполнительный директор Том Зибель, ориентирована на высокие до-

стижения и стремится победить в жесткой конкурентной борьбе. Сотрудники, добивающиеся отличных результатов труда, получают заслуженные вознаграждения. Работа каждого человека тщательно оценивается, и раз в полгода увольняют 5% наиболее отстающих сотрудников. При проведении оценки учитывается несколько параметров, но особое значение имеет шкала «ответственность перед потребителями». Чтобы добиться успеха, сотрудник должен обладать глубокими знаниями, вести достойное соперничество с коллегами, быть агрессивным и настойчивым. Именно эти ценности корпоративной культуры обеспечили процветание *Siebel Systems*.™

### Клановая культура

Для **клановой культуры** характерна концентрация внимания на вовлечении сотрудников в решение корпоративных задач, что позволяет соответствовать изменяющимся ожиданиям потребителей. В культуре этого типа особое значение придается удовлетворению потребностей сотрудников. Организации с клановой корпоративной культурой создают дружескую атмосферу, их работники ощущают себя членами одной большой семьи. Лидеры стремятся наладить сотрудничество, проявляют заботу о подчиненных и потребителях, стараются устранить статусные различия, сохранить справедливость и достичь согласия с окружающими.

Прекрасный пример этого представляет собой компания *Motek*, занимающаяся разработкой компьютерных программ (в главе 8 мы рассказывали о методах мотивации, используемых этой компанией). В *Motek* сформирована корпоративная культура, в которой более всего ценятся забота о персонале и удовлетворение его потребностей. Так, сотрудникам предоставляются субсидии на покупку жилья и транспортные льготы. В компании запрещены сверхурочные работы (после 17 часов и по выходным). Каждый имеет право на пятидневный отпуск и десятидневные праздничные каникулы. Лидеры поощряют подчиненных устанавливать баланс между работой и личной жизнью, избегать чрезмерных нагрузок и нездоровой конкуренции. К другим не менее важным ценностям этой организации относятся равенство, справедливость и сотрудничество. Члены коллектива проявляют заботу друг о друге и о компании, помогая ей адаптироваться к жесткой конкуренции и рыночным изменениям.<sup>45</sup>

### Бюрократическая культура

Для **бюрократической культуры** характерна последовательная ориентация на стабильную окружающую среду. В рамках этой культуры высоко ценятся методичность, рациональность, порядок, соблюдение правил и бережливость. Формирующие ее организации добиваются успеха за счет внутренней интеграции и высокой эффективности.

Отличный пример подобной организации — страховая компания *Safeco Insurance*. В четко установленное время сотрудники получают короткий перерыв, чтобы выпить чашечку кофе. В компании принято носить одежду строгого стиля: белые рубашки и блузы; мужчинам запрещается отращивать бороды. Однако многим сотрудникам нравятся корпоративная культура, в которой высоко ценится порядок и запрещена сверхурочная работа. Для страховой компании это вполне уместно, и *Safeco* вполне заслуженно добилась успеха.<sup>46</sup> Однако в условиях стремительных изменений в современном мире бизнеса лишь немногие организации имеют возможность ориентироваться на стабильность. Поэтому большинство лидеров избегают формировать бюрократическую культуру, не позволяющую поддерживать гибкость.

Каждая из рассмотренных культур может привести к успеху. Ориентация на те или иные культурные ценности зависит от корпоративной стратегии и условий окружающей среды, в которых существует организация. Отдавая предпочтение какому-то одному типу культуры, дальновидные лидеры адаптируют культурные ценности к потребностям организации. Анкета, помещенная в разделе «Самооценка лидера 14.2», поможет вам определить ваши культурные предпочтения.

#### Клановая культура

*Культура, в которой внимание концентрируется на вовлечении сотрудников в решение корпоративных задач, что позволяет соответствовать изменяющимся ожиданиям потребителей.*

#### Бюрократическая культура

*Культура, последовательно ориентированная на стабильную окружающую среду.*

Задача лидера — не позволить организации цепляться за устаревшие ценности, которые приносили ей успех в прошлом. При изменении внешних условий или корпоративной стратегии лидеры должны формировать новые ценности, чтобы обеспечить поступательное движение организации. Когда Дик Браун (*Dick Brown*) возглавил *Electronic Data Systems*, он понял: компания отстала от современных тенденций технологической индустрии. Чтобы вывести предприятие из кризиса и использовать новые возможности, Браун коренным образом изменил корпоративную культуру.



### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, стремитесь, чтобы корпоративная культура вашей организации соответствовала стратегии и требованиям окружающей среды. В зависимости от внешних условий и с целью обеспечения гибкости или стабильности либо поддержания внешней или внутренней ориентации, формируйте адаптивную, клановую, бюрократическую культуру или культуру достижений.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Дик Браун, *Electronic Data Systems*

*Electronic Data Systems (EDS)* была одним из пионеров в области информационно-технологического сервиса. В условиях усиления конкуренции ей не удалось изменить культурные ценности. В результате более динамичные и агрессивные компании стали вытеснять *EDS* с рынка, на котором она в свое время была лидером. Когда же *IBM* открыла собственное отделение по оказанию информационно-технологических услуг, казалось, *EDS* потерпит окончательное поражение в конкурентной борьбе. Получив назначение на пост главного исполнительного директора *EDS*, Дик Браун быстро понял суть проблемы. В первый день работы Браун спросил телефониста, почему его телефон отключен. Тот объяснил, что бывший главный исполнительный директор всегда отключал телефон, чтобы его лишней раз не беспокоили. Попытавшись отправить электронное послание ста сорока тысячам сотрудников *EDS*, Браун обнаружил, что электронная система компании не позволяет этого сделать. Браун понимал, что ему нужно срочно изменить ситуацию.

Старая система обособленности и сепаратизма, отделявшая менеджеров от рядовых сотрудников, была эффективной в 1980-е годы, но в XXI веке необходимы другие культурные ценности. Браун предпринял активные меры по усилению самостоятельности и ответственности сотрудников, а также по налаживанию быстрой обратной связи и открытого общения. Была введена практика ежемесячных собраний: 125 менеджеров *EDS* собирались в конференц-зале, чтобы обсудить результаты работы. Менеджеры знали, что в случае невыполнения ими принятых на себя обязательств им придется объяснять причины неудач в присутствии коллег. Но главная цель ежемесячных собраний заключалась в налаживании обмена информацией для повышения качества обслуживания потребителей. Браун, подавая пример подчиненным, стал регулярно встречаться с клиентами, чтобы подчеркнуть, сколь значимы для компании высококачественный сервис и личная ответственность. Кроме того, были изменены информационная система и система вознаграждений, что помогло утвердить новые ценности корпоративной культуры, связанные с ориентацией на потребителей и инновации.

«В прежние времена каждый должен был сам решать свои проблемы», — говорит один из менеджеров *EDS*. Теперь в компании стали придавать особое значение сотрудничеству, и это способствует улучшению сервиса. Формирование новой адаптивной культуры позволило *EDS* увеличить объемы продаж, показатели прибыли и рыночную долю компании. Красноречивым свидетельством произошедших в компании перемен стал забавный ритуал «Кошачий пастух», который имеет форму спортивных коммерческих состязаний. Специально приглашенные «суровые» ковбои ведут между собой состязание за Суперкубок по выпасу котов. Под открытым небом, под энергичный музыкальный аккомпанемент они выводят пастись 10 000 домашних котов. Этот ритуал в шуточной форме символизирует стремление *EDS* эффективно решать технологические проблемы потребителей и поддерживать серьезные изменения, произошедшие в корпоративной культуре компании.<sup>47</sup>



## ЭТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Среди всех формирующих корпоративную культуру элементов решающее значение имеют этические ценности, особенно если учесть многочисленные скандалы последних лет, вызванные нарушением моральных и юридических норм. Хорошую репутацию сохраняют компании, лидеры которых рассматривают этику как неотъемлемую часть корпоративной культуры. Некоторые компании уделяют самое пристальное внимание вопросам этики при проведении деловых операций. Например, руководители *Baxter International Inc.* немедленно сняли с продажи один из своих продуктов, когда несколь-



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 14.2

### Ваши культурные предпочтения

Анкета, помещенная ниже, включает в себя 14 пунктов. Они относятся к типичным корпоративным ценностям или ситуациям. Представьте, что вы руководите крупным отделом или филиалом организации. Оцените все качества по каждому из пунктов (рядов), используя следующую шкалу:

- 1 - вовсе не отдаю предпочтения;
- 2 — иногда отдаю предпочтение;
- 4 - часто отдаю предпочтение;
- 8 - чаще всего отдаю предпочтение.

Помните, что здесь нет верных или неверных ответов, и что в одном пункте (ряду) оценки не должны повторяться.

	I	II	III	IV
1	Агрессивность	Сокращение расходов	Экспериментирование	Справедливость
2	Перфекционизм	Послушание	Принятие рисков	Единство
3	Целеустремленность	Решение текущих проблем	Гибкость	Карьерный рост
4	Тщательный анализ	Использование проверенных методов	Поиск творческих подходов	Достижение консенсуса
5	Инициативность	Рациональность	Ответственность	Сотрудничество
6	Чрезвычайная одаренность	Продуктивность и аккуратность	Умение организовать мозговую штурм	Преданность команде
7	Быть первым в своей области	Иметь надежную работу	Признание инноваций	Равный статус
8	Быстрота действий и решений	Выполнять планы и соблюдать приоритеты	Отказ находиться под давлением	Руководство и поддержка
9	Реалистичность	Систематичность	Широта и гибкость	Чуткость к окружающим
10	Энергичность и амбициозность	Вежливость и формализм	Открытость сознания	Согласованность и уверенность в себе
11	Опора на факты	Использование точных и полных данных	Принятие в расчет различных точек зрения	Ограниченные данные и субъективизм
12	Конкуренция	Дисциплина	Воображение	Поддержка
13	Сложные задания	Влияние на окружающих	Творческий подход	Признание группы
14	Лучшее решение	Хорошая рабочая среда	Новые методы и идеи	Исполнительность

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Общая сумма должна составлять 210 баллов. Если вы получили другую сумму, проверьте свои ответы (возможно, вы пропустили какую-то из характеристик или оценки в каких-то пунктах повторяются).

Колонка I относится к культуре достижений, II - к бюрократической культуре, III - к адаптивной культуре, IV - к клановой культуре. Определите сумму в каждой из колонок. Вы отдаете предпочтение ценностям той культуры, в колонке которой набрали наибольшую сумму баллов. Утверждаемые вами в роли лидера ценности могут зависеть от корпоративной (или групповой) ситуации и требований окружающей среды. Сравните полученные вами результаты с результатами ваших однокурсников или коллег и попытайтесь определить их значение. Нравятся ли вам ваши предпочтения? Отражают ли полученные результаты ваши ценности?

*Источник:* адаптировано по Alan J. Rowe and Richard O. Mason, *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).



ко потребителей умерло после диализа\*, в процессе которого использовались изготовленные компанией кровяные фильтры. Для *Baxter* наступили трудные времена, и в этой ситуации главный исполнительный директор Гарри М. Янсен (*Harry M. Jansen*) принял единственно правильное решение, инициировав специальное расследование для выяснения причин роковой ошибки. Родственникам погибших были выделены денежные компенсации. Признавая вину компании и свою личную ответственность за случившееся, Янсен снизил на 40% собственные годовые бонусы и на 20% — бонусы остальных топ-менеджеров. Другой пример этичного поведения предоставляет нам производитель проводников *Xilinx*, отказавшийся от массовых сокращений персонала в период кризиса высокотехнологичных компаний, уговорив рабочих согласиться на существенное снижение зарплат. Примечательно, что «основной удар» приняли на себя лидеры *Xilinx* во главе с главным исполнительным директором, размер зарплаты которого уменьшился на 20%.»

### Этика

*Ряд моральных принципов и ценностей, определяющих поведение человека или группы людей и указывающих, что является правильным, а что неправильным.*

Этика является трудноопределимым понятием. В общем можно сказать, что **этика** — это ряд моральных принципов и ценностей, которые определяют поведение человека или группы людей и указывают, что является правильным, а что неправильным. Этика формирует нормы, исходя из которых одни решения и поступки оцениваются как хорошие, а другие — как плохие.<sup>49</sup> Многие считают: если человек не нарушает закон, значит, его поведение этично. Между тем этику нельзя ограничить только рамками закона.<sup>50</sup> Закон вырастает из кодифицированных принципов и правил, в основном признаваемых в обществе и защищаемых судами. Этические нормы применимы к поведению, которое невозможно охватить статьями закона. Существующее законодательство отражает минимум моральных норм, но не все моральные нормы кодифицированы в законодательных актах. Например, закон никого не обязывает оказывать помощь тонущему человеку.

Носителями этических норм являются руководители и рядовые сотрудники организации. Согласно результатам исследований, более половины случаев неэтичного поведения обусловливается слабым руководством.<sup>51</sup> Именно лидеры создают и поддерживают среду, в которой придается особое значение соблюдению этики.



## ЛИДЕРСТВО, УТВЕРЖДАЮЩЕЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Этические нормы в организации поддерживаются благодаря **лидерству, утверждающему корпоративные ценности**. Под этим термином подразумеваются взаимоотношения между лидером и подчиненными, основанные на общих, глубоко усвоенных ценностях, которые лидер защищает и отстаивает всеми своими действиями.<sup>52</sup> Лидеры влияют на корпоративную этику своими поступками, а также с помощью организационных систем и политики.

### Лидерство, утверждающее корпоративные ценности

*Взаимоотношения между лидером и подчиненными, основанные на общих, глубоко усвоенных ценностях, которые защищает и отстаивает всеми своими действиями лидер.*

### **Личная этика**

Наблюдая за лидерами, сотрудники усваивают корпоративные ценности. Лидеры, их утверждающие, а также проявляющие смелость, самоотверженность и уверенность в себе, вызывают доверие и уважение сотрудников. Когда руководитель ради поддержания корпоративных ценностей отодвигает личные интересы на второй план, сотрудники склонны следовать его примеру.

Слова и поступки лидера должны открыто выражать и поддерживать этические нормы, только тогда эти нормы будут соблюдаться в организации. На личную этику лидера влияет ряд факторов. Большое значение имеют личные убеждения, ценности, характеристики и отношение к работе. Очень часто принципы, которыми руководствуется лидер при ведении бизнеса, тесно связаны с его семейной средой и духовными убеждениями. Некоторые этические решения лидера, в том числе и непопуляр-

\* Диализ (*dialysis*) — очищение крови в искусственной почке. — *Прим. пер.*

ные, обуславливаются его личными характеристиками: эгоцентризмом, уверенностью в себе, стремлением к независимости.

Большое значение в этой связи имеет стадия морального развития лидера (см. главу 6), влияющая на его способность своими поступками поддерживать этические ценности.<sup>53</sup> Например, действия одних людей обусловлены желанием избежать наказания и получить вознаграждение. Другие стараются оправдать ожидания окружающих. На самом высоком уровне морального развития находятся люди, руководствующиеся глубоко усвоенными внутренними нормами. Их этические принципы не зависят от вознаграждений и наказаний. Лидеры стараются утвердить высокие нормы этики, всеми своими повседневными действиями подавая пример подчиненным. Попадая в сложные ситуации, такие лидеры принимают решения исходя из личных моральных принципов. В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается о компании, история которой насчитывает уже 450 лет. Эта организация преуспевает во многом благодаря соблюдению ее лидерами высоких этических норм.

При изучении связанных с соблюдением этики вопросов на примере некоторых успешных компаний (таких, как *Boeing, Chemical Bank, General Mills, GTE, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard*) выясняется, что важнейшую роль в этическом контексте играют лидеры.<sup>54</sup> Своими действиями они создают среду, в которой поддерживаются высокие этические нормы.

## Организационные системы и структуры

Лидеры могут влиять на корпоративную этику, используя формальные системы и программы, а также проводя целенаправленную политику. К формальным системам относятся этические кодексы, этические структуры, обучающие программы и механизмы осведомления.

**Этический кодекс.** Формальное заявление компании об ее этических ценностях называется этическим кодексом. Такие кодексы определяют ценности и формы поведения, классифицируя их как приемлемые или неприемлемые. В недавнем исследовании «1000 лучших компаний» (по версии журнала «Fortune») обнаружилось, что 98% связанных с этикой и ведением бизнеса вопросов определяются корпоративной политикой, а 78% этих вопросов отражены в этических кодексах, к которым сотрудники имеют свободный доступ.<sup>55</sup> Поддерживая этический кодекс, лидер существенно улучшает рабочую атмосферу в организации.

Некоторые компании включают этические принципы в заявление о миссии. В этих заявлениях определяются этические ценности, корпоративная культура, ответственность компании, качество продукции и отношение к сотрудникам. Например, «Кодекс ведения бизнеса» *Northern Telecom* содержится в Интернете и доступен всем сотрудникам. Он включает в себя разъяснения и нормы, показывающие, в какой мере миссия и основные ценности компании соответствуют ее этическим принципам ведения бизнеса.

**Структура.** Этическая структура является выражением различных позиций или программ, используемых организацией в целях соблюдения этических норм. В качестве примера такой структуры можно привести Комитет по вопросам этики. Он объединяет группу сотрудников, занимающихся рассмотрением и решением этических проблем в организации. В комитет обычно входят руководители высшего уровня, что подчеркивает его значимость. Так, бывший главный исполнительный директор компании *PPG Industries* лично возглавлял Комитет по вопросам этики.<sup>56</sup>

Многие организации формируют специальные отделы этики, которые координируют всю корпоративную деятельность, связанную с решением этических проблем. Такой отдел, как правило, возглавляет **директор по вопросам этики**. Он занимает одну из руководящих должностей в компании и работает над определением этических норм, решением этических проблем и консультированием менеджеров, принимающих важные корпоративные решения.<sup>57</sup> Директора по вопросам этики в большинстве случаев

### Этический кодекс

*Формальное заявление компании об ее этических ценностях.*

### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, соблюдайте этические нормы. Совершайте повседневные поступки исходя из высоких моральных принципов. Используйте этические кодексы и обучающие программы, чтобы утвердить в организации этические ценности. Поддерживайте людей, сообщающих о нарушении этических норм, и тщательно изучайте предоставляемую ими информацию.*

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Героическое лидерство: компания с 450-летней историей, изменившая мир.  
**Крис Лоуни** (*Chris Lowney*)

Многие из современных организаций пытаются найти оптимальные методы руководства. Топ-менеджеры приглашают талантливых, амбициозных людей только чтобы убедиться, что те не способны работать под давлением, не могут вдохновить и мотивировать подчиненных и не имеют смелости принимать на себя риски и поддерживать инновации. Крис Лоуни, автор книги «Героическое лидерство», считает, что для изучения этого феномена следует обратиться к опыту прошлого, который многое может дать внимательным исследователям. В 1540 году Святой Игнатий Лойола (*St. Ignatius Loyola*) собрал вместе 10 безденежных иезуитов и основал одну из самых успешных компаний своего времени. Вот уже почти пять веков самый крупный в мире религиозный орден - Орден иезуитов - ведет эффективные международные операции в области торговли, образования, обучения и армейских дисциплин.

#### Секреты мастерства лидеров

Лоуни приводит исторические примеры, интересные случаи и при их помощи рассматривает, как иезуиты справлялись с теми же проблемами, что встают сегодня перед современными организациями. В частности, речь идет «о методе управления разнообразными многонациональными командами, вдохновляющей мотивации, осуществлении изменений и стратегической адаптации». Автор убежден, что успех Ордена иезуитов обеспечивается за счет соблюдения лидерами всех уровней следующих четырех принципов:

- *Уверенность в себе.* Чтобы быть лидером, человек должен знать свои сильные и слабые стороны, осознавать собственные ценности и убеждения. Иезуитов обучают ежедневно анализировать свои цели, ценности и результаты работы. Раз в год каждый иезуит вместе со своим наставником проводит «сознательный анализ», призванный укрепить понимание общих целей и критериев успеха.

- *Изобретательность.* Инновации и адаптация к изменяющемуся миру - вот сферы, в которых иезуиты преуспели более всего. Святой Игнатий Лойола говорил: «Нужно жить так, чтобы быть всегда готовым отправиться в путь». В нашем контексте это означает: человек всегда должен быть готов к использованию открывающихся перед ним возможностей. Хотя, например, образование и не являлось первоначальной целью иезуитов, они поняли, сколь большое значение оно имеет. Собрав деньги, они построили свой первый колледж, а за последнее десятилетие таких колледжей открылось более 30 по всему миру.

- *Любовь.* Лойола верил, что люди многого могут достичь, если ощущают поддержку, заботу и симпатию окружающих. Он призывал лидеров создавать атмосферу «более любви, чем страха» и смело раскрывать собственный потенциал и потенциал других людей.

- *Героизм.* «Герой добывает золото, используя имеющиеся возможности и не дожидаясь, пока золото само придет к нему в руки». Преследующие высокие цели лидеры воодушевляют окружающих, и те тоже стараются достичь чего-то большего, чем то, что у них уже есть. Эта идея иезуитов вдохновляла, например, первых европейских путешественников на Тибет. Она же легла в основу одной из наиболее эффективных систем среднего образования.

#### Живая практика лидерства

Иезуиты концентрируют внимание не на деятельности лидера, а на его сущности: на том, что он собой представляет. Этот принцип позволяет сделать каждого человека более цельной личностью, что, в свою очередь, укрепляет всю организацию. Лидерство не может быть отделено от повседневной жизни. Соблюдение четырех указанных принципов поможет любому человеку использовать возможности, чтобы стать лидером. А ведь эти возможности открыты перед нами повсюду.

*Источник: Heroic Leadership, by Chris Lowney, is published by Loyola Press.*

консультируют также и рядовых сотрудников, когда перед теми возникают этические дилеммы. Все это поддерживает хорошую атмосферу в коллективе и помогает избежать негативных последствий, связанных с нарушением этических норм.

**Обучение.** С целью практической реализации этических кодексов организации проводят специальные программы обучения персонала. Например, в *Texas Instrument* разработана восьмичасовая программа обучения для всех сотрудников. Кроме того, топ-менеджеры постоянно отслеживают соответствие всех действий компании установленным этическим нормам.<sup>58</sup>

Многие компании включают вопросы этики во все проводимые ими учебные программы. Так, в *Starbucks Coffee* при обучении новых сотрудников им объясняется, что

более всего в компании ценятся личная ответственность, взаимное уважение и стремление поступать по справедливости.<sup>59</sup> В *Holt Companies* все сотрудники проходят двухдневную программу, во время которой им рассказывают об основных ценностях компании и принципах решения этических проблем. Эту двухдневную программу по вопросам этики проходит также и руководящий персонал.<sup>60</sup>

**Механизмы разоблачения.** Лидеры должны поддерживать сотрудников, проявляющих принципиальность и смелость и выражающих беспокойство по поводу случаев нарушения этических норм. В любой организации очень важно проводить политику **разоблачений**. Разоблачение — это раскрытие сотрудниками противозаконных или аморальных действий, практикуемых в той или иной части организации. Как говорилось в главе 6, разоблачение может быть сопряжено со значительным риском. Зачастую разоблачителей увольняют, понижают в должности либо они подвергаются травле со стороны коллег.

Если лидеры хотят поддерживать в организации высокую мораль, им необходимо определять способы взаимодействия с разоблачителями и меры по их защите.<sup>61</sup> Нужно создавать атмосферу, в которой люди не боялись бы указать на возникшую проблему. Кроме того, помогают горячие линии, обеспечивающие конфиденциальность и быструю обратную связь.

Подводя итог, можно сказать, что лидеры утверждают и поддерживают этические ценности в организации с помощью систем, программ, этических кодексов, комитетов или директоров по вопросам этики, механизмов защиты осведомителей, а также путем обучения персонала. Лидеры всеми своими действиями подают пример подчиненным, ведь организация будет соблюдать этические нормы только в том случае, если поведение ее лидеров этично.

### ***Директор по вопросам этики***

*Руководитель высшего уровня, который занимается рассмотрением и разработкой вопросов этики.*

### ***Разоблачение***

*Раскрытие сотрудниками противозаконных или аморальных действий, практикуемых в той или иной части организации.*



## **РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ**

Лидеры оказывают существенное влияние на корпоративную культуру и этические ценности организации. Корпоративная культура — это ряд ключевых ценностей, убеждений, представлений и норм, общих для членов организации и передающихся новичками как истинные или правильные. Культура выполняет две важные функции: объединяет членов организации, определяя их отношение друг к другу, и помогает ей адаптироваться к окружающей среде. Сильная адаптивная культура оказывает положительное воздействие на результаты корпоративной деятельности. Культурный разрыв возникает, когда корпоративная культура не соответствует требованиям внешней среды или стратегии, проводимой компанией. Лидеры используют церемонии, поучительные истории, символы, особый язык, а также осуществляют отбор и социализацию персонала, чтобы повлиять на культурные ценности. Кроме того, они утверждают культурные ценности своими повседневными действиями.

Лидеры анализируют внешнюю среду, картину будущего и стратегию, чтобы определить, какие ценности наиболее значимы для организации. Существует четыре типа корпоративной культуры: адаптивная, клановая, бюро-

кратическая и культура достижений. Для каждого типа характерны определенные ценности, хотя реальные организации могут иметь культурные ценности, попадающие более чем в одну категорию.

Из формирующих корпоративную культуру ценностей наибольшее значение имеют этические ценности. Этика — это ряд моральных принципов и ценностей, определяющих поведение человека или группы людей и указывающих на то, что является правильным или неправильным. Лидеры формируют этические принципы с помощью методов руководства, утверждающих корпоративные ценности, с помощью корпоративных систем и политики, а также подавая пример подчиненным своими повседневными действиями. Личная этика лидера зависит от его убеждений и уровня морального развития. Чтобы в организации соблюдались этические нормы, лидеры должны открыто поддерживать этические ценности и подавать пример подчиненным своими повседневными действиями. Лидеры могут также влиять на этические ценности с помощью этических кодексов, комитетов и директоров по вопросам этики, учебных программ и механизмов поддержки людей, которые разоблачают нарушения этики.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Опишите корпоративную культуру организации, с которой вы хорошо знакомы. Определите физические артефакты, ключевые ценности и убеждения этой культуры. О чем они говорят?
2. Обсудите, насколько сильное негативное или позитивное влияние способна оказывать корпоративная культура на организации.
3. Что такое культурный разрыв? Какие техники могут использовать лидеры, чтобы повлиять на культурные ценности и при необходимости изменить их?
4. Сравните клановую культуру и культуру достижений. Каковы потенциальные недостатки сильной клановой культуры? Сильной культуры достижений?
5. Что имеет большее значение для соблюдения норм этики: этические кодексы, поведение лидера или обучение сотрудников? Обсудите.
6. В какой из четырех культур (адаптивной, клановой, бюрократической, культуре достижений) уделяется наибольшее внимание вопросам этики? Почему?
7. Можно ли назвать поведение лидера этически ответственным, если он награждает менеджеров больницы в соответствии с полученной этой больницей прибылью? Обсудите.
8. Как вы можете интерпретировать следующее утверждение: «Культура помогает группе или организации решать проблемы внутренней интеграции»?



### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

#### Слова и дела

Корпоративная культура характеризуется не только тем, что люди говорят, но и тем, что они делают. Зачастую дела не соответствуют словам. Например, топ-менеджеры могут говорить о необходимости установления баланса между работой и личной жизнью, заставляя при этом сотрудников работать сверхурочно, чтобы получить прибыль.

В этом упражнении перед вами ставится следующая задача: вспомнить случаи из своей учебы или работы, когда конкретные действия в организации не соответствовали заявленным корпоративным ценностям. Почему, по вашему мнению, возникало это несоответствие? Опросите четырех человек, предложив им указать аналогичные примеры и дать этим примерам свое объяснение. Суммируйте полученные ответы:

Мой пример и мои объяснения:

Пример первого собеседника и его объяснения:

Пример второго собеседника и его объяснения:

Пример третьего собеседника и его объяснения:

Пример четвертого собеседника и его объяснения:

Какие общие темы вы можете выделить в ответах? Есть ли нечто общее во всех представленных примерах? Какова общая причина возникновения несоответствия между словами и делами? Какие ценности преобладают в данных корпоративных культурах: заявленные лидерами или реализуемые в конкретных делах?

**На занятиях.** Студенты могут разбиться на небольшие группы и выполнить это упражнение еще раз. Каждый участник группы приводит свой пример несоответствия слов и дел в организации и дает объяснения. Затем студенты в процессе дискуссии определяют общие темы. Преподаватель может помочь студентам, написав лучшие примеры на доске и предложив примеры общих тем. Рекомендуется задать студентам следующие вопросы:

1. Что означало именно для вас несоответствие слов и дел в организации?
2. Было ли это несоответствие характерно для данной корпоративной культуры?
3. Какой тип культуры доминировал в организации, и насколько эта культура была сильна?
4. Приобретали ли символы, истории, церемонии то значение, которое в них вкладывалось?

---

### РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА:

#### ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Лиза Бенавидес (*Lisa Benavides*), *Forest International*

Лиза Бенавидес была недавно назначена вице-президентом по работе с персоналом в *Forest International*. До этого в компании работал только начальник отдела кадров и специалист по распределению льгот, который занимался в основном оформлением отпусков и фиксированием больничных листов. Однако новый главный исполнительный директор считал, что человеческие ресурсы должны играть стратегическую роль в организации. Поэтому он пригласил на новую должность Лизу Бенавидес, до этого работавшую в известной консалтинговой фирме по решению проблем персонала. У главного исполнительного директора было много интересных идей относительно наделения сотрудников властными полномочиями, совместного руководства, работы в командах. Он верил, что реализация этих идей позволит существенно улучшить результаты корпоративной деятельности.

*Forest International* вела бизнес в одной из наиболее травмоопасных индустрии. На целлюлозных комбинатах, лесопильных заводах и фанерных фабриках скапливались горы бревен и едких химикатов, а от распилочных станков, оснащенных острыми как бритва зубчатыми лентами, стоял невыносимый шум. *Forest International* имела ужасающие показатели производственного травматизма. За прошедшие четыре года в компании произошло 29 несчастных случаев со смертельным исходом, и ежегодно 9% рабочих получали серьезные травмы. Кроме того, за последние годы заметно снизилась производительность, и конкуренты постепенно вытесняли *Forest International* с ее рынка. Главный исполнительный директор для начала попросил Лизу Бенавидес найти способы снижения травматизма и повышения производительности труда.

Годовой оборот *Forest International*, расположенной в пригороде Атланты, штат Джорджия, составлял \$11 миллиардов, а штат компании в общей сложности насчитывал 45 000 человек. У многих сотрудников на этом предприятии работали в свое время их отцы и деды. Потерять палец или два на производстве было среди рабочих в порядке вещей, и некоторые даже гордились такими травмами. Чтобы стать «настоящим форестменом» (членом коллектива), нужно было непременно испытать судьбу, например засунуть руку в остановившийся механизм, чтобы устранить поломку и запустить распилочную линию. Во время обеденного перерыва сотрудники любили рассказывать «героические истории» о своих отцах и дедах, получивших увечья на этой опасной работе.

Бенавидес сразу же поняла, что психологические установки рабочих являются одной из причин возникших проблем. Но ей было ясно также, что не менее важную

роль играют и установки производственных менеджеров. Для них главным приоритетом был безостановочный выпуск продукции при любых обстоятельствах. Поэтому в случае остановки линии рабочие никогда не пытались найти начальника, чтобы сообщить ему о поломке. Вместо этого они с большим риском для себя сами устраняли неисправности. Проведя беседы с рабочими, Бенавидес понял: большинство из них считает, что менеджеров куда больше волнуют показатели продуктивности, чем благополучие подчиненных. Рабочие были убеждены, что компания просто не ценит их труд. Один оператор распилочной линии рассказал Лизе Бенавидес, как он неоднократно делал предложения, касающиеся повышения производительности и снижения травматизма, но менеджеры отнеслись к ним с безразличием. «Они никогда нас не слушают и требуют беспрекословного выполнения приказов», — жаловался оператор. Примечательно, что именно этот человек был одним из наиболее активных противников изменений, направленных на повышение безопасности труда: рабочих пытались заставить носить защитные очки и наушники на всей территории предприятия, а не только во время выполнения заданий; они же не хотели подчиняться этим распоряжениям. «Менеджеры и не думают по-настоящему заботиться о нас, они просто помыкают нами», — настаивал оператор. Его коллеги тоже были недовольны новыми правилами: «Сами менеджеры расхаживают по цехам без очков и наушников. А почему мы должны вести себя иначе?».

*Источники:* частично основано на информации из Anne Fisher, "Danger Zone", *Fortune* (September 8, 1997): 165-167; and Robert Galford, "Why Doesn't This HR Department Get Any Respect?" *Harvard Business Review* (March-April 1998): 24-26.

## Вопросы

1. Как можно охарактеризовать корпоративную культуру *Forest International* с точки зрения внутренней интеграции и внешней адаптации?
2. Насколько легко пройдут изменения, задуманные новым главным исполнительным директором?
3. Если бы вы оказались на месте Лизы Бенавидес, какие советы вы дали бы главному исполнительному директору?

## *Acme* и *Omega*

Компании *Acme Electronics* и *Omega Electronics*, выпускающие интегральные схемы и другие электронные составляющие, являются субподрядчиками крупных производителей. Обе фирмы располагаются в Огайо и соперничают между собой за получение контрактов. Они расцвели в период электронного бума 1980-х. Обе с надеждой смотрели в будущее, стремясь к росту и расширению. Годовые продажи *Acme* составляют \$100 миллионов, и в ее штате насчитывается 950 человек. Годовые продажи *Omega* — \$80 миллионов, а штат состоит из 800 сотрудников. Обычно показатели чистой прибыли у *Acme* выше, чем у *Omega*.

Президент *Acme* Джон Тайлер (*John Tyler*) считал, что его компания превосходит своего традиционного конкурента. По мнению Тайлера, более высокая эффективность его фирмы обеспечивалась способностью менеджеров умело осуществлять руководство. В *Acme* существовало четкое распределение обязанностей, и все работы имели ясное описание. Тайлер полагал, что каждый человек должен выполнять свое дело: это позволит достичь высокой эффективности и получить хорошую прибыль. Сотрудники были в основном удовлетворены работой, хотя некоторые менеджеры хотели бы расширить свои властные полномочия.

Президент *Omega* Джим Роулз (*Jim Rawls*) использовал другой подход. Он считал, что жесткое распределение обязанностей мешает сотрудничеству специалистов, которые должны работать вместе. Он поощрял личное общение лицом к лицу и не очень доверял письменным меморандумам. Начальник отдела инжиниринга говорил: «Джим тратит слишком много времени, чтобы выслушать все предложения, с которыми к нему обращаются, и убедиться, что подчинен-

ные понимают суть общего задания». Роулз проявлял заботу о подчиненных и хотел, чтобы каждый из них чувствовал себя полноправным членом коллектива. В компании осуществлялась ротация между отделами, и каждый сотрудник был хорошо знаком с различными видами работ в организации. *Omega* уступала *Acme* по показателям прибыли, однако компания могла быстрее наладить выпуск новой продукции и добиться более высокого качества благодаря сплоченности и кооперации сотрудников.

В конце мая президент *Acme* Джон Тайлер объявил о слиянии с *Omega Electronics*. Менеджеры каждой из фирм гордились своей корпоративной культурой и не признавали культуру конкурента. Потребители *Acme* и *Omega* сохраняли лояльность, да и технологии обеих компаний были вполне совместимы, поэтому Тайлер считал, что слияние позволит увеличить эффективность в условиях быстрых технологических изменений.

Менеджеры *Omega* были против слияния, но Тайлер настоял на быстрой унификации обеих компаний, надеясь к концу года усилить рыночную позицию нового предприятия и увеличить продуктивность производственных линий.

*Источники:* адаптировано по John F. Veiga, "The Paradoxical Twins: Acme and Omega Electronics", in John F. Veiga and John N. Yanouzas, *The Dynamics of Organization Theory* (St. Paul: West Publishing, 1984), 132-138; and "Alfa and Omega", *Harvard Business School Case 9-488-003*, published by the President and Fellows of Harvard College, 1988.

## Вопросы

1. Используя рис. 14.2, определите, какой из четырех типов культуры доминирует в *Acme*, а какой — в *Omega*. Обоснуйте свой ответ.
2. Существует ли в данном случае культурный разрыв? Какой тип культуры более приемлем для новой компании, образовавшейся в результате слияния? Почему?
3. Если бы вы оказались на месте Джона Тайлера, какие техники вы использовали бы, чтобы осуществить интеграцию и ликвидировать культурный разрыв?



## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Chuck Salter, "The Problem With Most Banks Is That They Abuse Their Customers Every Day. We Want to Wow Ours", *Fast Company* (May 2002): 80-91.
2. Jeremy Kahn, "What Makes a Company Great?" *Fortune* (October 26, 1998): 218; James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994); and James C. Collins, "Change Is Good — But First Know What Should Never Change", *Fortune* (May 29, 1995): 141.
3. T. E. Deal and A. A. Kennedy, *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workforce after Downsizing, Mergers, and Reengineering* (Perseus Books, 1999).
4. Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist* 45, no. 2 (February 1990): 109-119.
5. Yoash Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance", *Academy of Management Review* 13 (1988): 534-545; V. Lynne Meek, "Organizational Culture: Origins And Weaknesses", *Organization Studies* 9 (1988): 453-473; and John J. Sherwood, "Creating Work Cultures with Competitive Advantage", *Organizational Dynamics* (Winter 1988): 5-27.
6. W. Jack Duncan, "Organizational Culture: Getting a 'Fix' on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive* 3 (1989): 229-236; Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 339-358; and Andrew D. Brown and Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture and Information", *Journal of Management Studies* 31, no. 6 (November 1994): 807-828.
7. Schein, "Organizational Culture".
8. Эта дискуссия о культурных уровнях основана на: Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 3-27.



9. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture, and Performance* (New York: The Free Press, 1992), 6.
10. Peter B. Scott-Morgan, "Barriers to a High-Performance Business", *Management Review* (July 1993): 37-41.
11. Arthur Ciancutti and Thomas Steding, "Trust Fund", *Business 2.0* Qime 13, 2000): 105-117.
12. Daniel Roth, "My Job at the Container Store", *Fortune* (January 10, 2000): 74-78; and Robert Levering and Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune* (January 20, 2003): 127-152.
13. Charles A. O'Reilly III and Jeffrey Pfeffer, "PSS World Medical: Opening the Books Boosts Commitment and Performance", *Journal of Organizational Excellence* (Spring, 2001): 65-80.
14. Bernard Arogyaswamy and Charles M. Byles, "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management* 13 (1987): 647-659.
15. Anita Raghavan, Kathryn Kranhold, and Alexei Barrionuevo, "Full Speed Ahead: How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits", *The Wall Street Journal*, August 26, 2002: A1, A7.
16. Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
17. Roger O. Crockett, "A New Company Called Motorola", *BusinessWeek* (April 17, 2000): 86ff.
18. Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
19. Larry Mallak, "Understanding and Changing Your Organization's Culture", *Industrial Management* (March-April 2001): 18-24.
20. Oren Harari, "Curing the M&A Madness", *Management Review* Quly/August 1997): 53-56; Morty Lefkoe, "Why So Many Mergers Fail", *Fortune* Oune 20, 1987): 113-114.
21. Edward O. Welles, "Mis-Match", *Inc.* Qime 1994): 70-79; Thomas A. Stewart, "Rate Your Readiness to Change", *Fortune* (February 7, 1994): 106-110.
22. Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9 (1984): 653-669.
23. Richard Osborne, "Kingston's Family Values", *Industry Week*, August 13, 2001: 51-54.
24. Alan Farnham, "Marry Kay's Lessons in Leadership", *Fortune* (September 20, 1993): 68-77.
25. Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics* (Autumn 1997): 37-49.
26. Joan O'C. Hamilton, "Why Rivals Are Quaking As Nordstrom Heads East", *BusinessWeek* (June 15, 1987): 99-100.
27. Thomas A. Stewart, "The Cunning Plots of Leadership", *Fortune* (September 7, 1998): 165-166.
28. David Beardsley, "This Company Doesn't Brake for (Sacred) Cows", *Fast Company* (August 1998): 66-68.
29. Melanie Warner, "Confessions of a Control Freak", *Fortune* (September 4, 2000): 130-140.
30. "About Lilly: Overview: Our Values", <http://www.lilly.com/about/overview/values.html> accessed on August 9, 2000.
31. Gerald E. Ledford, Jr., Jon R. Wendenhof, and James T. Strahley, "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics* 23, no. 3 (Winter 1995): 5-19.
32. Salter, "The Problem with Most Banks".
33. Stephanie Gruner, "Lasting Impressions", *Inc.* O"y 1998): 126.
34. Deanne N. Den Hartog, Jaap J. Van Muijen, and Paul L. Koopman, "Linking Transformational Leadership and Organizational Culture", *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 4 (1996): 68-83; and Schein, "Organizational Culture".
35. Stratford Sherman, "Levi's: As Ye Sew, So Shall Ye Reap", *Fortune* (May 12, 1997): 104-116.
36. Marc Ballon, "The Cheapest CEO in America", *Inc.* (October 1997): 53-61; and <http://www.fastenal.com>, accessed on November 21, 2000.
37. Bill Munck, "Changing a Culture of Face Time", *Harvard Business Review* (November 2001): 125-131.
38. Ram Charan and Jerry Useem, "Why Companies Fail", *Fortune* (May 27, 2002): 50-62.
39. Jennifer A. Chatman and Karen A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal* 37, no. 3 (1994): 522-553.
40. James R. Detert, Roger G. Schroeder, and John J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review* 25, no. 4 (2000): 850-863.
41. Paul McDonald and Jeffrey Gandz, "Getting Values from Shared Values", *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (Winter 1992): 64-76; Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* 6, no. 2 (March-April 1995): 204-223.

42. Joel Hoekstra, "3M's Global Grip", *WorldTraveler* (May 2000): 31-34; and Thomas A. Stewart, "3M Fights Back", *Fortune* (February 5, 1996): 94-99.
43. Robert Hooijberg and Frank Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32, no. 1 (1993): 29-50.
44. Warner, "Confessions of a Control Freak".
45. Ellyn Spragins, "Is This the Best Company to Work for Anywhere?" *FSB* (November 2002): 66-70.
46. Carey Quan Jelernter, "Safeco: Success Depends Partly on Fitting the Mold", *Seattle Times* (June 5, 1986), D8.
47. Bill Breen, "How EDS Got Its Groove Back", *Fast Company* (October 2001): 106-116.
48. Michael Arndt, "How Does Harry Do It?" *BusinessWeek* (July 22, 2002): 66-67.
49. Gordon F. Shea, *Practical Ethics* (New York: American Management Association, 1988); and Linda Klebe Treviño, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review* 11 (1986): 601-617.
50. Dawn-Marie Driscoll, "Don't Confuse Legal and Ethical Standards", *Business Ethics* (July/August 1996): 44.
51. Alison Boyd, "Employee Traps — Corruption in the Workplace", *Management Review* (September 1997): 9.
52. Robert J. House, Andre Delbecq, and Toon W. Taris, "Values-Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test", (Working Paper).
53. Lawrence Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach", in *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, T. Likona, ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976): 31-53; and Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior", *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1 (January 1995): 43-54.
54. "Corporate Ethics: A Prime Business Asset", The Business Roundtable, 200 Park Avenue, Suite 2222, New York, NY 10166, February 1988.
55. Linda Klebe Treviño, Gary R. Weaver, David G. Gibson, and Barbara Ley Toffler, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts?", *California Management Review* 41, no. 2 (Winter 1999): 131-151.
56. Linda K. Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (New York: Wiley, 1995), 201.
57. Alan Yuspeh, "Do the Right Thing", *CIO* (August 1, 2000): 56-58; and Beverly Geber, "The Right and Wrong of Ethics Offices", *Training* (October 1995): 102-118.
58. Mark Henricks, "Ethics in Action", *Management Review* (January 1995): 53-55.
59. Jennifer Reese, "Starbucks: Inside the Coffee Cult", *Fortune* (December 9, 1996): 190-200.
60. Linda Klebe Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999): 274-283.
61. Eugene Garaventa, "An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle-Blowing", *Journal of Management Inquiry* 3, no. 4 (December 1994): 369-374; and Marcia P. Micely and Janet P. Near, "Whistleblowing: Reaping the Benefits", *Academy of Management Executive* 8, no. 3 (1994): 65-74.

---

# СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВО ЕЮ

---

15

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- проследить эволюцию лидерства через все ее четыре этапа вплоть до последнего — этапа обучающего лидерства, столь необходимого многим современным организациям;
- понять, как лидеры создают обучающиеся организации путем изменения структур, заданий, систем, стратегии и корпоративной культуры;
- увидеть различия между заданиями и ролями и понять, как они влияют на результаты корпоративной деятельности и способствуют удовлетворению потребностей сотрудников;
- выполнять двойную задачу: повышать эффективность организации и проводить обучение сотрудников, используя элементы организационной структуры, современные технологии и проводя процедуру оценки конечных результатов.

*Lsementos Mexicanos (Cemex)* специализируется на производстве цемента, поставляя его на различные строительные объекты, где нередко царят хаос и неразбериха. Это довольно сложный бизнес, и для облегчения своей работы главный исполнительный директор *Cemex* Лоренцо Замбрано (*Lorenzo Zambrano*) вместе с командой топ-менеджеров разработал новый метод, названный ими «жизнь в хаосе». Вместо того чтобы пытаться воздействовать на потребителей или стараться изменить график доставки и условия труда, Замбрано вместе со своими коллегами создал компанию, в которой непрогнозируемые проблемы, возникающие иногда мгновенно, считаются обычным явлением.

Главным элементом нового метода является комплексная информационно-технологическая инфраструктура компании, включающая в себя глобальную спутниковую связь и компьютеры, которыми оборудованы все осуществляющие доставку продукции грузовики. На эти компьютеры поступают данные о заказах, расписании работ, транспортных пробках, погодных условиях и т. д. Но еще важнее то, что сотрудники иначе стали относиться к своей работе. Все водители и диспетчеры (многие из них имели лишь начальное образование) прошли двухгодичные учебные курсы, освоив навыки владения компьютером. В среднем 8% рабочего времени сотрудников тратится на обучение, что позволяет повысить качество сервиса и эффективность труда. В компании были отменены жесткие инструкции, и теперь рабочие могут самостоятельно идентифицировать и решать возникающие перед ними проблемы. В результа-

те они стали мыслить как владельцы собственного бизнеса, а *Cemex* превратилась в саморегулирующуюся организацию. «Раньше наши водители считали, что их задача — просто доставить бетон. Но это может сделать кто угодно! Теперь они знают, что доставляют сервис — а этого наши конкуренты делать не могут», — говорит Франциско Перес (*Francisco Perez*), операционный менеджер компании в Гвадалахаре.

*Cemex* изменила целую индустрию. Компании удается сочетать использование передовых технологий и новых методов руководства, что изменило сознание всего персонала. Сотрудники *Cemex* постоянно учатся: на работе, в специальных аудиториях, в других организациях, которые для этого посещают. В результате на сегодняшний день компания способна удовлетворять запросы потребителей, быстро решать возникающие проблемы и внедрять инновации. Будучи обучающейся организацией, *Cemex* добилась процветания в сложном и постоянно меняющемся мире.

Для выживания организации, подобно биологическим организмам, должны адаптироваться к условиям окружающей среды. В период стабильности многие компании создали жесткие организационные структуры, для которых характерны сильная вертикальная иерархия, рабочая специализация и формальные информационные и контролирующие системы. Однако в наши дни такие компании не могут добиться успеха, и многие лидеры стремятся трансформировать свои организации, чтобы сделать их более гибкими, способными к обучению и адаптации. Для этого необходимо использовать новые методы руководства.

В этой главе мы рассмотрим эволюцию лидерства, высшим этапом которой является создание обучающихся организаций. Лидер обучающейся организации рассматривает ее как живую систему, постоянно поддерживая развитие персонала. Мы также поговорим о цикле адаптирующего обучения, а затем сравним традиционную организацию, стремящуюся повысить эффективность труда, с обучающейся организацией, в которой высоко ценятся гибкость и способность быстро реагировать на изменения окружающей среды. Затем мы проведем сравнение пяти элементов организационного дизайна: структуры, заданий, систем, стратегии, культуры и методов обучения. Изменения технологий и глобальной среды обуславливают появление новых типов организаций и новых методов руководства.

## ЭВОЛЮЦИЯ ЛИДЕРСТВА

Многие понятия теории лидерства сформировались во времена стабильности, во всяком случае, пока люди еще верили, что мир является устойчивым, предсказуемым, что его можно контролировать с помощью логических и рациональных методов. Понятия, возникшие в эпоху стабильности, до сих пор формируют архитектуру (дизайн) многих организаций и существенно влияют на обучение менеджеров. Однако стремительные изменения нашей эпохи и необходимость решения новых задач заставляют лидеров отказываться от устаревших методов.

### Контекст организационного лидерства

Используемые лидером методы непосредственно связаны с его восприятием себя, подчиненных, организации и окружающей среды. Эволюция лидерства прошла четыре этапа; их можно описать с помощью двух оценочных шкал:

- 1) действия лидера на *макро-* или *микроуровне*;
- 2) *стабильность* или *хаотичность* окружающей среды.<sup>2</sup>

Микроуровень деятельности лидера связан со специфическими ситуациями, особыми заданиями и отдельными людьми. Для достижения некоторых целей необходимо сконцентрировать внимание на одном человеке, одном задании или методе. Это объективный, логичный подход к руководству. На макроуровне рассматриваются

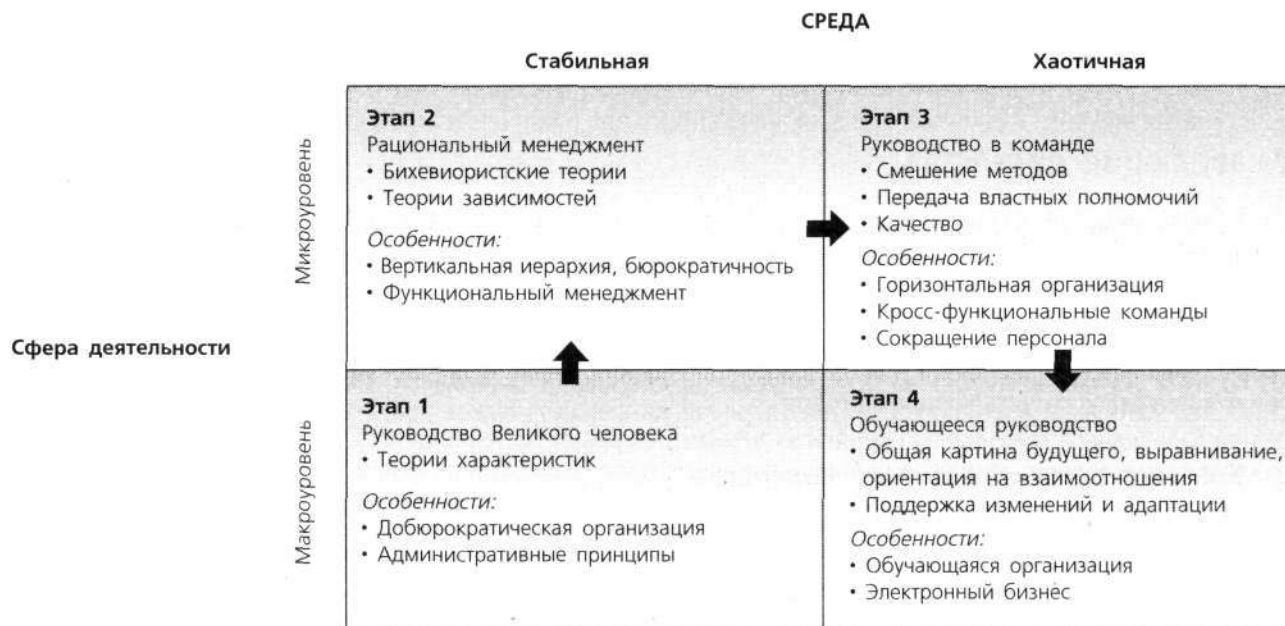
группы людей, ряд ситуаций, общество и организация в целом, фундаментальные идеи, ценности и стратегии, общие задачи, корпоративная культура организации и направление ее деятельности. В этом случае лидеры ориентированы не столько на правила, предписания и систему контроля, сколько на налаживание взаимоотношений с людьми.

Шкала стабильность/хаотичность указывает на динамику элементов окружающей среды. Среда является стабильной, если она не изменяется на протяжении нескольких месяцев или лет. Люди могут ожидать от истории повторения, надеясь, что успешные в прошлом методы будут эффективны и в будущем. Однако в условиях хаоса элементы внешней среды изменяются быстро и непредсказуемо. Лидеры приходят к выводу, что им нужно поддерживать рискованные действия и обучение. Они создают картину будущего и стратегию, вдохновляют подчиненных и передают им властные полномочия, направляя деятельность сотрудников в единое русло.

### Структура

Две указанные шкалы образуют структуру, позволяющую выделить этапы эволюции лидерства, как это показано на рис. 15.1. Каждый из квадратов этой модели суммирует типы мышления лидеров. Они, возможно, соответствовали своему времени, но в наши дни могут быть неприемлемы.

**Макроруководство в стабильной среде.** *Первый этап* эволюции лидерства можно охарактеризовать как доиндустриальный и добюрократический. Большинство организаций имели небольшие размеры и возглавлялись одним человеком. Он заполнял штат своими друзьями и родственниками, профессиональные навыки которых не имели решающего значения. Стабильность среды и небольшие размеры организации позволяли ее руководителю видеть общую картину и координировать корпоративную деятельность. Это эпоха руководства Великого человека, когда особое значение при-



*Источник:* выражаем благодарность Бобу Ленгелу (Bob Lengel) за создание этой модели. Адаптировано с разрешения издателя по Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations*, 1998, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA. Авторские права защищены.

Рис. 15.1

Эволюция лидерства

давалось личным характеристикам лидера (о чем рассказывалось в главе 2). Лидера рассматривали как героя, способного решить любые задачи, стоящие перед организацией.

Микроуправление в стабильной среде. На *втором этапе* эволюции появляются иерархия и бюрократия. Мир по-прежнему остается стабильным, однако организации приобретают столь крупные размеры, что возникает необходимость введения правил и процедур с целью повышения эффективности и производительности. Властная иерархия поддерживает механизм наблюдения и контроля за рабочими, и решения, принимавшиеся некогда эмпирическими или традиционными методами, теперь заменяются жестко регламентированными процедурами. На этом этапе успеха добивается «рациональный менеджер», который определяет направление деятельности подчиненных и контролирует их работу, используя обезличенный подход. От подчиненных не требуется самостоятельного мышления; ожидается, что они будут делать то, что им говорят, следуя правилам и предписаниям и выполняя указанные задания. Внимание руководителя концентрируется на деталях, а не на общей картине.

Рациональный менеджер вполне соответствовал стабильной среде. Дело в том, что лидеры могли добиваться довольно высоких результатов, анализируя ситуацию, разрабатывая подробные планы и контролируя деятельность организации. Однако, как мы отмечали в главе 1, рациональный менеджмент уже недостаточно эффективен в наши дни.

Микроуправление в хаотичном мире. Переход к *третьему этапу* эволюции лидерства был ознаменован сильным шоком менеджеров США и Европы. Неожиданно мир утратил стабильность, и признанные всеми техники рационального менеджмента перестали приносить успех. Нефтяной кризис, вызванный введенным ОПЕК в 1972 году эмбарго, и обострение глобальной конкуренции в 1980-х — начале 1990-х годов заставили многих менеджеров признать: мир стал хаотичным. Японские корпорации, следовавшие принципам управления в команде и добивавшиеся высочайшего качества продукции, стали доминировать в международной коммерции. Для западных менеджеров наступила эпоха смешения методов. Они пытались налаживать работу в командах, сокращать персонал, проводить модернизацию организационной структуры и внедрять программы повышения качества, наделять властными полномочиями подчиненных, чтобы усилить их мотивацию и лояльность.

Это была эпоха командного лидера, передающего властные полномочия участникам команды, поддерживающего разнообразие и открытое общение. Однако некоторые руководители все еще пытались использовать старые методы рационального менеджмента, несмотря на изменения в их организациях и в мире в целом.

Макроуправление в хаотичном мире. Наступила эпоха информационно-цифровых технологий. Все меняется, и меняется довольно быстро. На *четвертом этапе* эволюции появляется обучающийся лидер, который отказывается от традиционного контроля. Лидеры влияют на окружающих, не столько используя власть и контроль, сколько создавая картину будущего, утверждая корпоративные ценности и налаживая конструктивные отношения с подчиненными. Они постоянно экспериментируют, обучаются, изменяются в личном и профессиональном плане, поддерживают рост и развитие персонала. Обучающиеся лидеры должны обладать гибкостью, чтобы преуспеть в нашем хаотичном мире.

На четвертом этапе лидеры стремятся создать *обучающуюся организацию*, в которой каждый человек включен в процесс идентификации и решения проблем, так что организация непрерывно растет и развивается, преодолевая встающие перед нею трудности. Это требует от лидера навыков, не ограниченных рамками рационального менеджмента и управления в команде. Большая часть нашей книги посвящена лидерам, действующим на третьем и четвертом этапах эволюции управления. В последних гла-

### **Руководство I к действию**

*Занимая позицию лидера, используйте навыки и проявляйте качества, соответствующие нынешней эпохе неопределенности и хаоса. Поддерживайте разнообразие, осуществляйте руководство в команде, наделяйте подчиненных властными полномочиями, налаживайте горизонтальные взаимоотношения. Учитесь сами и поощряйте обучение, рост и развитие других людей.*

### **Обучающийся лидер**

*Лидер, открытый для обучения и изменений и поощряющий профессиональный рост и развитие других людей.*

вах мы сознательно сосредоточили внимание на умении лидера увидеть общую картину, что необходимо для достижения успеха в нашем динамичном мире. Лидеры должны отучиться концентрировать внимание только на деталях. Им нужно создавать картину будущего и формировать корпоративную культуру, которая позволит воплотить эту картину в жизнь. Современный лидер более полагается на конструктивные отношения с подчиненными, чем на иерархический контроль. Его действия направлены на создание организации, сотрудники которой имели бы общую цель и вели свободный обмен информацией.

### Практические выводы

Этапы эволюции лидерства от великого лидера к рациональному менеджеру, а затем к командному и обучающемуся лидеру отражают тенденции развития мира, а также корпоративный и социальный контекст. Многие современные организации и их руководство испытывают трудности в связи с переходом от стабильной окружающей среды к хаотичной. И в этих обстоятельствах требуются новые качества и навыки. Вопросы разнообразия, работы в команде, передачи властных полномочий, горизонтальных взаимоотношений становятся все более и более актуальными для наших дней. Современные лидеры находятся на четвертом этапе эволюции руководства, концентрируя внимание на менеджменте изменений и создавая условия для трансформации своих компаний в обучающиеся организации.



### ЦИКЛ АДАПТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Обучение нельзя свести целиком к заданиям, выполняемым студентами по требованию преподавателя. Многие из нас связывают этот процесс с познанием интересных или сложных вещей: например, обучение верховой езде, вождению автомобиля, игре на гитаре. Однако на сознательном уровне мы не замечаем непрерывности повседневно процесса обучения. Что такое обучение? И почему одни организации и индивидуумы обучаются быстрее других?

**Обучение** — это изменение поведения или деятельности в результате приобретения опыта. Современные лидеры стремятся развить способности к обучению отдельных людей и организации в целом. На рис. 15.2 показан **цикл адаптивного обучения**, включающий в себя действие, обратную связь и синтез, что характерно для всех живых организмов.<sup>3</sup> Любой организм поддерживает свое существование благодаря восприятию внешней среды, а также благодаря ответной реакции и коррекции. Последняя возникает, когда обратная связь и синтез указывают на неприемлемость предыдущих действий. Для человека восприятие окружающей среды может включать в себя наблюдение за другими людьми, чтение, использование различных источников информации. Затем человек совершает действия, исходя из своих наблюдений, увиденного или услышанного. Обратная связь может быть позитивной или негативной; оценивая обратную связь и последствия своих действий, человек определяет, могут ли эти действия привести к желательным результатам. Когда обратная связь заставляет растение, животное или человека изменить свою активность, можно говорить об обучении. Иными словами, щенок может перестать навещать ванную комнату, если видит, что это приводит к наказанию; так же и ребенок учится не дотрагиваться до горячей плиты, когда понимает, что такие прикосновения вызывают болезненные ожоги.

Обучающиеся организации ежедневно «проживают» адаптивный цикл обучения. Лидеры таких организаций поддерживают постоянное экспериментирование, принятие рисков, совершение ошибок, изменения. Адаптивное обучение позволяет создавать новые продукты и услуги и находить новые, более совершенные способы ведения бизнеса, что невозможно в компаниях, пытающихся сохранить существующее положение вещей и избегающих риска. Например, в *SRC Holding Corp.* из Спринг-

#### Обучение

*Изменение поведения или деятельности в результате приобретения опыта.*

#### Цикл адаптивного обучения

*Цикл, характерный для всех живых организмов и включающий в себя действие, обратную связь и синтез.*

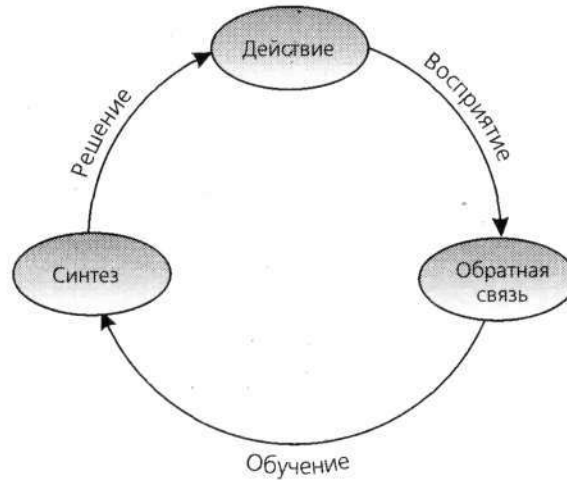


Рис. 15.2

Цикл адаптивного обучения

филда, штат Миссури, обучение поддерживается с помощью образовательной программы под названием «Великая игра в бизнес». Каждый день руководители и сотрудники SRC сосредотачивают внимание на специфической сфере бизнеса и ищут способы изменения и адаптации, которые позволили бы избавиться от слабостей и сделать компанию более сильной. В игре поощряются риски и эксперименты, потому что они неотъемлемы от подлинного обучения. Размер бонусов зависит от результатов игры. Президент и главный исполнительный директор SRC Джек Стэк (*Jack Stack*) считает, что «Великая игра» — это шуточный способ привнести обучение в повседневную деятельность.<sup>4</sup>

Арье де Геус (*Arie de Geus*) изучал компании, просуществовавшие более века, и обнаружил, что их «секретом долголетия» является адаптивное обучение. По его мнению, компании, входящие в список пятисот лучших по версии журнала «Fortune», в среднем существуют лишь 50 лет, так как концентрируют внимание в основном на получении прибыли, а не на обратной связи, поддерживающей обучение и изменения.<sup>5</sup> Обучающиеся организации имеют отлаженные механизмы обратной связи, они помогают им эволюционировать, расти и изменяться. В разделе «Практические навыки лидера» перечисляются принципы адаптивного обучения. Далее мы более подробно рассмотрим специфические механизмы, которые могут использоваться лидерами для поддержания обратной связи и обучения. Но сначала нужно выяснить, что собой представляет обучающаяся организация, сравнив ее с эффективной организацией.

## ОТ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ОБУЧАЮЩЕЙСЯ

Для создания обучающейся организации необходимо изменить ее дизайн. В условиях стабильной среды лидеры могут эффективно использовать методы рационального менеджмента, чтобы контролировать корпоративную деятельность. Они распределяют ресурсы, чтобы реализовать планы и достичь определенных целей. Когда экономика основывалась на технологии массового производства, однообразные специализированные задания и стандартные процедуры контроля давали хорошие результаты. В наши дни

### Руководство к действию

Чтобы стать современным лидером, поддерживайте экспериментирование, принятие рисков и возможное совершение ошибок; это позволит вам организовать адаптивное обучение. Сохраняйте постоянную обратную связь, чтобы сотрудники оценивали свой опыт и учились на нем.



## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА



### *Пять принципов обучающегося лидера*

Ниже указываются пять принципов, которые лидеры могут использовать для поддержания адаптивного обучения:

- 1) неудача — это возможность начать все сначала, имея за плечами более богатый опыт;
- 2) старайся забраться на верхушку дерева, потому что там растут самые сочные плоды;

3) человек, говорящий, что задание невыполнимо, не должен мешать тем, кто его выполняет;

4) возможности выявляются, если стучишься в открытую дверь;

5) лучше пытаться совершить великое дело и потерпеть неудачу, чем стараться ничего не делать и преуспеть.

*Источник:* взято из Irwin W. Kabak, "Beliefs for Management: no. 10", *JM*, January-February 1995, 5.

### **Обучающаяся организация**

*Организация,  
в которой каждый  
сотрудник участвует  
в распознавании  
и решении проблем.*

организация, созданная для достижения эффективности производства, не может добиться существенного успеха. Знания и информация стали более значимыми, чем промышленное оборудование. Некоторые организации имеют дело исключительно с нематериальными субстанциями. Главный исполнительный директор компании *Intuit* говорит по этому поводу: «Наша сфера деятельности целиком относится к чистому разуму... Здесь нет ничего физического». <sup>6</sup> Таким образом, организациям более необходим интеллект сотрудников, чем их физический труд.

В условиях новой среды многие лидеры трансформируют свои компании, превращая их в обучающиеся организации, где каждый сотрудник участвует в распознавании и решении проблем. Обучающаяся организация — это идеальная модель организации будущего. Такая организация возникнет, когда люди избавятся от привычных способов мышления и раскроются новым идеям и методам, и когда каждый сотрудник будет постоянно обучаться. Обучающаяся организация способна накапливать знания, которые позволяют ей постоянно экспериментировать, а также улучшать и расширять свою деятельность. Она основывается на равенстве, открытости информации, минимальной иерархии и общей культуре — это усиливает ее способность к адаптации, необходимой для преодоления кризисов. Лидеры обучающейся организации наделяют подчиненных властными полномочиями, поддерживают сотрудничество между отделами своей компании и даже с другими организациями. Более всего здесь ценится совместное решение корпоративных проблем, тогда как в традиционных компаниях на первом месте стоит повышение эффективности.

На рис. 15.3 по пяти характеристикам сравниваются обучающаяся и эффективная организации. Характеристики таковы: структура, задания, системы, стратегия и культура. Каждый из этих элементов организационного дизайна будет подробно обсуждаться в следующих разделах главы. <sup>7</sup> Организации, созданные для достижения эффективности работы, основываются на прочной рациональной модели; для них характерны вертикальная структура, однообразные задания, формализованные системы, стратегия конкуренции, косная культура. Обучающаяся организация, напротив, основывается на динамичной, интуитивной концепции. Для нее характерны не столько вертикальные, сколько горизонтальные структуры, независимость и самостоятельность сотрудников, творческие задания, гибкие системы, позволяющие осуществлять информационный обмен, стратегия, направленная на поддержание сотрудничества, и культура, в которой высоко ценятся экспериментирование и способность к адаптации.



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Структура традиционной организации имеет форму пирамиды, на верху которой находится главный исполнительный директор. Эти структуры воспроизводятся уже около ста лет.<sup>8</sup> Они эффективны в период стабильности, однако становятся помехой в условиях динамичной и быстро изменяющейся среды. Иерархические вертикальные структуры создают дистанцию между менеджерами и рабочими и барьеры между отделами, что не позволяет быстро и координированно реагировать на изменения внешней среды. Современные организации трансформируют свои структуры в горизонтальные, приспособив их более к рабочим процессам, нежели к функциям отделов. Однако большинство компаний все еще находятся на промежуточном этапе этой трансформации, и лишь немногие из них сумели создать организационные структуры, основанные полностью на горизонтальных процессах.<sup>9</sup>

### Вертикальная структура

В рамках традиционных организационных структур виды деятельности группировались вокруг определенных функций, начиная от нижнего иерархического уровня и заканчивая высшим. Например, все инженеры были сосредоточены в отделе инжиниринга, а вице-президент по инжинирингу нес ответственность за все инженерные работы. То же самое происходило с такими функциями, как производство, бухгалтерия, научные исследования и т. д. В результате работа отделов была слабо скоординирована и каждый сотрудник стремился лишь к достижению целей, поставленных перед его отделом. Работа всей организации контролировалась с помощью вертикальной иерархии, в рамках которой правом принимать важные решения наделялись только менеджеры высшего уровня.

Вертикальная функциональная структура может быть достаточно эффективной. Она поддерживает высокую производительность и профессионализм сотрудников. Властная иерархия создает отлаженный механизм наблюдения и контроля в крупных и структурно сложных организациях. Однако в условиях динамичной окружающей



Источник: адаптировано по David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995).

Рис. 15.3

Две модели организации

среды такая иерархия становится малоэффективной. Решения принимаются медленно, и топ-менеджеры не могут быстро реагировать на возникающие угрозы или открывающиеся возможности. Слабая координация между отделами тормозит внедрение инноваций. В наши дни многие организации начинают разрушать вертикальные структуры, создающие барьеры между отделами.

Большинство компаний сохраняют элементы традиционной структуры, но при этом ищут способы усиления горизонтальной коммуникации, пытаются наладить более тесное сотрудничество между отделами. Заметной тенденцией стало использование проектных менеджеров, которые координируют работу нескольких отделов, занятых реализацией единой программы или разработкой нового продукта. Кроме того, организации формируют команды различных типов, о чем рассказывалось в главе 10.

### Горизонтальная структура

В обучающихся организациях происходит разрушение вертикальной структуры, создающей дистанцию между отделами. В них структуры выстраиваются вокруг основного процесса, а не вокруг отдельных функций.<sup>10</sup> Все участники одного производственного процесса могут свободно общаться друг с другом, обмениваться информацией, знаниями и координировать свою работу. Яркий пример использования такой системы представляет собой обработка заявлений о выплате страховки в страховой компании *Progressive Insurance*. В прошлом клиент сообщал о несчастном случае агенту, который передавал информацию представителю отдела обслуживания. Тот, в свою очередь, сообщал о случившемся менеджеру по рассмотрению запросов о страховых выплатах. Менеджер рассматривал запрос вместе с другими аналогичными запросами и назначал эксперта, который проверял страховые случаи в порядке очередности. В настоящее время эксперты собраны в команду, самостоятельно ведущую процесс выплаты от начала до конца. Один участник команды принимает запросы, поступающие в офис, а его коллеги ведут работу вне офиса. Эксперт, принимая запрос по телефону, старается получить максимально полную информацию. При необходимости он связывается с другим участником команды, работающим вне офиса, который оперативно уточняет информацию и проводит экспертизу.<sup>11</sup> Все это позволило сократить срок выплаты страховки с 7-10 дней до нескольких часов.

Как рассказывалось в главе 10, **саморегулирующиеся команды** являются основной единицей горизонтальной структуры. Вспомним, что саморегулирующиеся команды состоят из сотрудников, обладающих различными навыками и осуществляющих ротацию работы, чтобы производить конечный продукт или услугу. Здесь устраняются границы между отделами. В горизонтальной структуре вертикальная иерархия «сглаживается»: остается лишь несколько директоров с их традиционными функциями (финансовой, производственной и т. д.). Традиционные задания менеджеров передаются на нижние уровни — командам, решающим теперь вопросы обучения, безопасности, рабочего расписания и даже оплаты труда. Участники команд владеют необходимыми навыками и информацией, и им предоставляется право принимать самостоятельные решения в случае возникновения проблем. В обучающейся организации эффективность оценивается по следующим критериям: конечный результат основного процесса, достижение общей цели (связанной с предоставлением ценностей потребителям), удовлетворение запросов потребителей и сотрудников, финансовый вклад.

В обучающихся организациях экспериментирование с командами часто начинается на нижнем иерархическом уровне. И все же в настоящее время лишь немногие компании структурируют свои производства, филиалы и отделы по горизонтальному принципу. Вот прекрасный пример такого «исключения» — завод *Salisbury* в Северной Каролине, входящий в состав *General Electric*. На этом заводе с целью увеличения гибкости и улучшения обслуживания потребителей была создана горизонтальная структура.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

*GE Salisbury*

Завод *Salisbury* производит электрораспределительные щиты для промышленных и коммерческих предприятий. Некогда он имел функциональную вертикальную структуру. А так как каждый заказ был уникален, это вызывало серьезные производственные проблемы. В середине 1980-х годов резко повысились расходы, снизилось качество продукции, уменьшилась рыночная доля завода. Это заставило руководителей *Salisbury* искать новые способы организации корпоративной деятельности. На заводе стали уделять больше внимания работе в командах, личной ответственности, постоянным улучшениям, передаче властных полномочий, удовлетворению запросов потребителей.

К началу 1990-х завод осуществил переход к горизонтальной структуре, что позволило скоординировать деятельность многофункциональных команд вокруг единого производственного процесса, связанного с выполнением определенного заказа. В процесс включены четыре команды по 10-15 человек, каждый из которых владеет разнообразными профессиональными навыками и способен осуществлять различные функции. Руководит процессом команда производственного контроля. Она несет ответственность за прием заказа, планирование и координацию работ, закупку составляющих, взаимодействие с поставщиками и заказчиками, пополнение запасов и определение общей цели для других команд. Производственная команда изготавливает детали и подгоняет друг к другу составляющие. Сборку и тестирование распределительного щита проводит команда, осуществляющая электромонтажные работы. Она также осуществляет доставку заказа. Техническая команда следит за исправностью производственного оборудования, что не входит собственно в регулярный производственный процесс. Менеджеры превратились в *консультантов* и выполняют функцию наставников, передавая свой опыт сотрудникам и при необходимости оказывая им помощь.

Секрет успешного использования горизонтальной структуры в том, что все операционные команды работают в тесном взаимодействии друг с другом и имеют доступ к информации, необходимой для выполнения специфических и общих заданий. Они получают данные о продажах, графике выполнения заказов, запасах, заполнении штата, производительности, расходах и качестве продукции. Команды сообщают друг другу, как идет выполнение порученных им заданий. Совместные производственные собрания, ротация работы, обучение сотрудников создают механизм, помогающий осуществлять интеграцию. Связанные в единую цепочку команды несут ответственность за порученные им задания, за составление графиков работ, распределение обязанностей, выявление и решение проблем.<sup>12</sup>

Создание горизонтальной структуры позволило *GE Salisbury* значительно повысить эффективность и производительность. Производственные проблемы, ранее бывшие для этого предприятия обычным явлением, теперь почти полностью устранены. Не менее важно (хоть и менее заметно), что *Salisbury* стал в гораздо большей степени удовлетворять запросы потребителей и сотрудников; это также объясняется созданием горизонтальных структур. Разрушение границ между отделами и иерархическими уровнями позволяет предприятию быстро и качественно выполнять заказы своих клиентов.

Обучающаяся организация стремится также к разрушению границ между различными компаниями. Чтобы расширить свои возможности и более эффективно распределить ресурсы, компании, как никогда раньше, налаживают тесное сотрудничество. В настоящее время наблюдается появление новых организационных форм. К ним относятся сетевые и виртуальные организации, горизонтальные команды, состоящие из различных компаний, а не отдельных людей. Такие объединения очень динамичны; при необходимости они могут включать в свой состав новых участников или устранять прежних.<sup>13</sup> В сетевой структуре компании осуществляют свой основной вид деятельности, а остальные функции (продажи, бухгалтерию, производство) передают партнерам или отдельным специалистам. Вот отличный пример такой организации — компания *Cunningham Motors*, основанная бывшим главным исполнительным директором *Chrysler* Бобом Лутцем (*Bob Lutz*) и Бриггсом С. Каннингхэмом III (*Briggs S. Cunningham III*), сыном знаменитого автогонщика Бриггса С. Каннингхэма-младшего (*Briggs S. Cunningham Jr.*). Партнеры решили создать



### Руководство к действию

Занимая позицию лидера, создавайте обучающуюся организацию, способную добиться успеха в условиях динамичной окружающей среды. Стремитесь сформировать в этой организации горизонтальную структуру, наладить обмен информацией, наделить сотрудников властными полномочиями, осуществлять стратегию сотрудничества и доминирования адаптивной культуры. В условиях стабильной среды добивайтесь эффективности, используя вертикальную структуру, формальные системы, однообразные задания, стратегию конкуренции и формируя негибкую корпоративную культуру.

спортивный автомобиль класса люкс в компании со штатом всего лишь в 20 человек. Чтобы осуществить задуманное, они распределили задания следующим образом: *Cunningham Motors* занимается разработкой и дизайном новых моделей, а все остальные функции (включая производство и доставку составляющих, сборку, рекламу и т. д.) переданы субподрядчикам. Компания планирует выпуск 600 автомобилей в год, поэтому строительство завода и комплектование штата многочисленными сотрудниками не имеет смысла.<sup>11</sup>



## ЗАДАНИЯ И РОЛИ

Стремительные изменения окружающей среды отразились также на формальных структурах и контроле за сотрудниками, выполняющими те или иные задания. **Задание** — это четко определенная работа, которая поручается конкретному человеку. В условиях стабильной среды задания в основном однообразны и мнение сотрудника о том, как нужно выполнять работу, не имеет большого значения. **Роль** — это часть социальной системы. Каждая роль (например, главы семьи или менеджера на предприятии) сопряжена с определенными правами и обязанностями. Роль человека в организации дает ему возможность использовать имеющиеся у него способности и права для достижения желательных результатов. В условиях хаотичной окружающей среды необходимо предоставлять сотрудникам больше свободы и расширять круг их ответственности, это позволит им самостоятельно принимать решения и быстро реагировать на изменение обстоятельств. Чтобы еще более подчеркнуть различия между обучающейся организацией и организацией, стремящейся к повышению эффективности труда, рассмотрим концепты механического и органического рабочих процессов.

### Механический и органический процессы

Эти понятия были введены Томом Бернсом (*Tom Burns*) и Г. М. Столкером (*G. M. Stalker*) для объяснения того, как организация может реагировать на воздействие внешней среды.<sup>15</sup> В условиях стабильности задания в основном бывают механическими, т. е. регламентируются жесткими правилами и формальными процедурами, которые поддерживаются иерархической властью. Такая власть дает право принимать решения только топ-менеджерам предприятия. Задания четко определены и разделяются на отдельные части, подобно деталям механизма. Знания и контроль централизованы на высших иерархических уровнях организации, а от сотрудников ожидают выполнения распоряжений без обсуждения. В динамичной среде, напротив, задания определяются более широко и свободно. Берне и Столкер используют термин *органический*, чтобы охарактеризовать новый тип организации, где лидеры передают властные полномочия подчиненным и поощряют самостоятельное решение ими возникающих проблем. В такой компании существует мало правил и процедур и высоко ценится работа в командах. Подобная организация более приспособлена к изменениям внешней среды.<sup>16</sup>

Механические задания характерны для организации, стремящейся к высокой эффективности корпоративной деятельности. Примером такой организации может служить конвейерная линия массового производства, где наблюдается узкая специализация, а каждое задание структурировано и определено формальными правилами и процедурами. Так, на фабрике по выпуску джинсов один рабочий кроит ткань, другой делает основные швы, третий пришивает карманы, четвертый ставит заклепки, пятый вшивает молнии и т. д. Каждый выполняет однообразное задание, не требующее образования или большого профессионального опыта. От сотрудников не ожидают самостоятельности мышления или принятия рабочих решений. Однообразные задания не вызывают особого энтузиазма у рабочих, зато они обеспечивают высокую эффективность в эпоху массового производства с ее специализированными техниками и четко определенными процедурами.

## От однообразных заданий к властным ролям

Обучающиеся организации используют органические формы: гибкие структуры, не полностью определенные задания и делегирование властных полномочий на нижние иерархические уровни.<sup>17</sup> Сотрудники играют заметные роли в отделе или команде, и эти роли изменяются в процессе взаимодействия и выполнения задания. Правила и процедуры немногочисленны, а контроль осуществляют в большей мере рабочие, а не топ-менеджеры. В организации этого типа поощряются обучение, экспериментирование и самостоятельное решение проблем.

Активное вовлечение сотрудников в корпоративную деятельность поддерживается делегированием властных полномочий. **Делегирование властных полномочий** означает наделение всех сотрудников организации властью, предоставляющей им значительную свободу при выполнении заданий. Предоставление свободы и наделение ответственностью поддерживают корпоративное обучение и обеспечивают успех компании, о чем рассказывается в разделе «Книжная полка лидера».

Делегирование властных полномочий подчиненным является сейчас мощной тенденцией. Во многих современных организациях знания и информация более важны, чем производственное оборудование. Образовательный уровень сотрудников заметно повысился, поэтому зачастую в обучающихся организациях роль лидера сводится к обеспечению подчиненных информацией, необходимой им для выполнения заданий.<sup>18</sup> Многие компании стали руководствоваться принципами работы в командах, предоставляя сотрудникам информацию о поступающих заказах, производительности и качестве. Рассмотрим, как завод *Lucent Technologies* под руководством Линн Мерсер (*Lynn Mercer*) перешел от традиционной конвейерной сборки к работе в командах, участникам которых предоставляются широкие властные полномочия.

### Задание

Четко определенная работа, порученная конкретному человеку.

### Роль

Часть социальной системы.

### Делегирование властных полномочий

Наделение всех сотрудников организации властью, предоставляющей им значительную свободу при выполнении заданий.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

### Линн Мерсер, *Lucent Technologies*

Когда Филип Дейли (*Phillip Dailey*), изготавливающий электронные схемы для систем сотовой электронной связи, вдруг понял, каким образом можно повысить производительность на 33%, он не стал обращаться к своим начальникам. Вместо этого Дейли собрал временных рабочих, входивших в состав других команд, и с их помощью осуществил задуманное.

Линн Мерсер, управляющая заводом *Lucent Technologies* (Нью-Джерси), наделяет рядовых сотрудников властными полномочиями, поскольку уверена, что они лучше нее знают специфику своей работы. В течение двух лет на заводе, где работает 450 человек, действует принцип саморегулирования. За это время не было ни одного случая нарушения графика выполнения заказов, зато были заметно снижены трудовые затраты и производственные расходы. Каждая команда выбирает лидера, контролирующего качество, организующего обучение, распределяющего обязанности и налаживающего взаимодействие с другими командами. Все сотрудники следуют «списку рабочих принципов», объем которого - менее одной машинописной страницы. Однако команды имеют право самостоятельно изменять производственный процесс и даже дизайн продуктов. Динамичность производственного процесса заставляет часто перемещать оборудование; из-за этого оно не прикручивается жесткими креплениями к полу. У инженеров и рабочих постоянно рождаются новые идеи, поэтому кабинеты проектировщиков расположены в непосредственной близости от сборочной линии. Производственный менеджер Стив Шерман (*Steve Sherman*) говорит по этому поводу: «Мы решаем все возникающие проблемы не в конференц-зале, а в коридорах».

Сотрудникам предоставлен широкий доступ к операционной информации, что, по мнению Мерсер, обеспечивает саморегулирование всей производственной системы. Каждая процедура письменно регламентирована, но все они подвержены постоянным изменениям. Любой рабочий может внести предложение, и утверждаться оно будет сотрудниками, непосредственно связанными с описываемыми операциями. Цеха оборудованы мониторами, на которых высвечиваются свежие данные производственной статистики. Участники команд могут подменять друг друга, что позволяет принимать срочные заказы и при необходимости корректировать график работ. Предприятие активно контактирует с потребителями, которые присутствуют на презентациях, совершают экскурсии в рабочие цеха и могут получить интересующую их информацию на электронном сайте компании.



## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



От хороших результатов к великим достижениям: почему одни компании делают гигантский скачок, а другие остаются на месте. **Джим Коллинз** (*Jim Collins*)

Почему одни компании, относившиеся ранее к «средним», добиваются выдающихся результатов и сохраняют их на протяжении длительного времени, а другие так и остаются на прежних позициях или, вырвавшись в лидеры, не могут удержаться впереди? Этот вопрос задает Джим Коллинз - и пытается ответить на него в своем продолжавшемся шесть лет исследовании, которое завершилось написанием книги «От хороших результатов к великим достижениям». Коллинз рассматривает 11 крупнейших компаний, чья доля на фондовом рынке на протяжении 15 лет в общей сложности составляла 6,7%. Эти компании владели сопоставимыми ресурсами, однако добились различных результатов. Коллинз выделяет группу «победителей» и группу «неудачников», сравнивает их и делает определенные выводы.

#### Великие лидеры создают великие компании

Коллинз указывает на принципиальные отличия великих компаний. Важнейшим фактором в этом контексте является умелое руководство, в рамках которого осуществляются следующие принципы:

- *Руководство пятого уровня.* Все великие компании возглавлялись людьми, которых Коллинз называет «лидерами пятого уровня». Для них характерно полное отсутствие эгоистических устремлений и желание привести свою компанию к успеху. Они воспитывают преемников, поэтому после их ухода организация продолжает не менее интенсивно расти и развиваться. Здесь нет места корысти, алчности и высокомерию.

- *Истинные ценности.* Лидеры формируют культуру, в которой высоко ценятся личная свобода и ответственность. Однако предоставляемая свобода существует в

рамках корпоративных систем и не должна противоречить общим целям. Люди имеют право действовать на свое усмотрение, но в пределах четко обозначенных границ и в соответствии с выбранными корпоративными целями.

- *Нужный человек на нужном месте.* Лидеры великих организаций стремятся найти дисциплинированных людей, ценности которых соответствуют ценностям корпоративной культуры. Эти люди должны быть решительными, аккуратными, старательными, внимательными, исполнительными и ответственными. Они стремятся показать лучшее, на что способны, чтобы обеспечить постоянные улучшения в организации.

- *Знать конечную цель.* Все сотрудники крупных компаний знают:

- 1) что их компания может быть мировым лидером;
- 2) что они глубоко преданы своей компании;
- 3) какие факторы имеют экономическое значение для организации.

Эти знания воплощаются в картину будущего и стратегию, которые определяют все действия людей.

#### Эффект мощного рычага

Компания переходит от хороших результатов к великим достижениям с помощью резкого рывка. Все сотрудники словно бы надавливают на рычаг, который в один прекрасный момент позволяет резко вырваться вперед. Увидев положительные результаты своих усилий, люди продолжают повторять те же действия, наращивая успех.

*Источник: From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Other Don't, by Jim Collins, is published by HarperBusiness.*

Размер годовых бонусов, составляющий в среднем 15% зарплаты, в равной степени зависит от индивидуальных достижений и результатов работы всей команды. И все же людей мотивируют не столько деньги, сколько возможность влиять на производство. «Мы чувствуем себя владельцами этого бизнеса, потому что он зависит от нас», - говорит техник Том Гуджиари (*Tom Guggiari*).<sup>\*9</sup>

Компании вроде *Lucent Technologies* наделяют рядовых сотрудников широкими властными полномочиями, что является сильным мотивирующим фактором.<sup>20</sup> Рабочие получают право принимать важные самостоятельные решения, осуществлять производственный контроль, участвовать в определении организационных целей и влиять на корпоративные структуры и системы вознаграждения.

## 1 ИНФОРМАЦИОННАЯ СЕТЬ И СИСТЕМА ЛИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

В начинающих, небольших по размеру организациях преобладает неформальное общение «лицом к лицу». Здесь отсутствуют информационные системы, потому что руководители ежедневно ведут активное взаимодействие с подчиненными.

Сотрудники малых предприятий хорошо осведомлены о том, как идет бизнес. Когда организации становятся крупнее, они создают формальные системы, чтобы управлять потоком сложной информации. Кроме того, информация используется для осуществления контроля, позволяющего следить за отклонением от установленных норм.<sup>21</sup> Формальные системы отчетности помогают лидерам наблюдать за операциями, принимать решения и поддерживать производительность на нужном уровне.

Их опасность заключается в том, что формальные системы лишают «права голоса» рядовых сотрудников, которые, хорошо зная специфику работы, способны внести улучшения в корпоративную деятельность и повысить качество обслуживания потребителей. Циркулирующие в организации слухи можно рассматривать как пережиток тех времен, когда информация еще свободно распространялась между сотрудниками, однако информационный обмен уже обеднялся из-за недостатка личных контактов.<sup>22</sup> Обучающаяся организация стремится воссоздать обстановку небольшого начинающего предприятия, сотрудники которого вели свободный и неформальный обмен информацией, что позволяло им быстро реагировать на изменения обстоятельств. Для обучающейся организации формальные системы и структуры играют менее важную роль в корпоративной деятельности, а информационный обмен поддерживается прежде всего личными контактами.<sup>23</sup> Менеджеры лишены права контролировать информационные потоки, и те свободно распространяются между сотрудниками. Участники команд осуществляют неформальное общение и стараются предоставить своим коллегам информацию, которая им более всего необходима. Каждый сотрудник поддерживает личные контакты с коллегами, что позволяет ему быть в курсе событий. В обучающейся организации успеха добивается тот, кто имеет широкие деловые и личные связи и с их помощью получает оперативную информацию. Вы можете оценить свое умение налаживать и поддерживать деловые контакты, заполнив анкету, помещенную в разделе «Самооценка лидера 15.1».

Эффективные лидеры стараются поддерживать деловые связи и личные взаимоотношения как внутри организации, так и за ее пределами. На рис. 15.4 (см. с. 443) показана неформальная коммуникационная сеть. Одни люди занимают в ней центральное положение, другие — периферийное. Суть в том, что информационные потоки преодолевают иерархические и функциональные границы. Так, Дэвид (показанный на схеме) может занимать должность менеджера, а Шэрон — должность секретаря. Но сотрудники обращаются чаще к Шэрон, потому что она обладает навыками взаимодействия и может предоставить нужную информацию.

В обучающейся организации поощряется открытое общение. Здесь осуществляется активный обмен знаниями и идеями. Сотрудники ценятся не только за профессиональные знания, но и за умение поделиться этими знаниями с коллегами. Обучающаяся организация поддерживает открытое общение также и с потребителями, поставщиками, конкурентами. Вовлечение посторонних людей и других организаций в коммуникацию расширяет возможности обучения и увеличивает потенциал предприятия. Великолепный пример обучающейся компании — австралийская фирма *Lend Lease Corporation*, ведущее в стране агентство недвижимости, предоставляющее финансовый и компьютерный сервис, а также занимающееся другими видами бизнеса. На начальном этапе любого проекта *Lend Lease* стремится найти лучших специалистов не только в своем штате, но и в других организациях. Например, для возведения торгового комплекса в графстве Кент (Англия) потребовалось собрать вместе архитекторов, инженеров, менеджеров, представителей ряда промышленных предприятий, местной общественности и властей, а также финансовых аналитиков и потенциальных покупателей.<sup>24</sup> Даже после завершения проекта *Lend Lease* продолжает поддерживать с ними связь, что помогает корпорации расти и развиваться.





## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 15.1

### Умеете ли вы налаживать деловые контакты?

Учитывая свой текущий рабочий или учебный опыт, заполните анкету, используя пятибалльную оценочную шкалу: 5 – полностью согласен; 4 – согласен; 3 – нейтральное отношение; 2 – не согласен; 1 – полностью не согласен.

1. Я быстро узнаю об изменениях в организации, а также о том, как они могут повлиять на мою работу.	1	2	3	4	5
2. Я поддерживаю личные контакты с заинтересованными лицами, чтобы быть в курсе текущих тенденций в индустрии.	1	2	3	4	5
3. Я убежден, что личные контакты приносят большую пользу.	1	2	3	4	5
4. Налаживая личные контакты с людьми, я произвожу на них хорошее впечатление.	1	2	3	4	5
5. Я поддерживаю взаимоотношения с людьми, чтобы помогать им решать их проблемы, и чтобы они помогли мне решать мои проблемы.	1	2	3	4	5
6. Мне нравятся окружающие люди и их дела.	1	2	3	4	5
7. Я постоянно использую ланч, чтобы завязать знакомство с новыми людьми.	1	2	3	4	5
8. Я действую как связующее звено между моей командой и другими группами.	1	2	3	4	5
9. Я регулярно участвую в благотворительных акциях.	1	2	3	4	5
10. У меня есть список друзей и коллег, которых я всегда поздравляю с Новым годом.	1	2	3	4	5
11. Я налаживаю контакты с людьми, которые отличаются от меня по половым, расовым и национальным признакам.	1	2	3	4	5
12. Я поддерживаю контакты со своими бывшими коллегами и одноклассниками.	1	2	3	4	5
13. Я веду активный информационный обмен со своими подчиненными, коллегами и начальниками.	1	2	3	4	5
14. Я стараюсь присутствовать на торговых выставках, презентациях и корпоративных вечеринках.	1	2	3	4	5
15. Я знаком с коллегами из других организаций и поддерживаю с ними связь.	1	2	3	4	5

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Сложите все выставленные вами баллы и разделите полученную сумму на 15. Результат 4 и выше указывает на хорошее умение налаживать деловые контакты и на очевидную возможность преуспеть в обучающейся организации. Результат 2 и ниже свидетельствует, что: 1) вам следует развивать навыки взаимодействия либо 2) вы работаете в организации с негибкой корпоративной культурой.

Умение налаживать личные контакты оказывает существенное влияние на карьеру и социальный статус человека. Обучающаяся организация основывает свою работу более на личных контактах, чем на формальной иерархии. Люди с развитыми навыками взаимодействия способны заметно повлиять на такую организацию.

*Источник: идея этого вопросника была взята преимущественно из Wayne E. Baker, *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success* (McGraw-Hill, 1994).*

Для обеспечения широкого информационного обмена обучающиеся организации практикуют **менеджмент открытых бухгалтерских книг**. Это означает, что весь персонал получает свободный доступ к информации о бюджете, доходах, расходах и других финансовых вопросах. Так, в *Semco* все сотрудники регулярно получают финансовые отчеты компании. Кроме того, на организованных профсоюзами занятиях их обучают чтению финансовой документации. Заседания совета директоров открыты для посещения любого

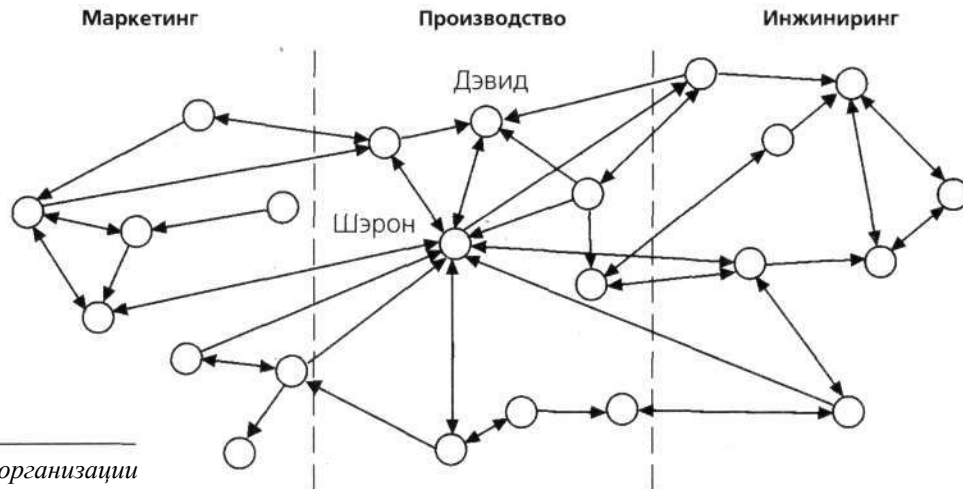


Рис. 15.4

Коммуникативная сеть организации

сотрудника. Президент *Semco* Рикардо Семлер (*Ricardo Semler*) считает: когда люди получают полную информацию о своей компании, они начинают действовать как владельцы собственного бизнеса, и их личные интересы отодвигаются на второй план.<sup>25</sup>

### СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНЦИИ И СТРАТЕГИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

В традиционных организациях за разработку и реализацию стратегии несут ответственность топ-менеджеры. Они думают, как лучше ответить на действия конкурентов и изменения окружающей среды, каким образом распределить ресурсы. Как показывают исследования, стратегическое планирование положительно влияет на результаты корпоративной деятельности.<sup>26</sup> Поэтому руководители таких компаний сами занимаются формальным стратегическим планированием или приглашают для этого опытных специалистов.

В обучающейся организации стратегия формируется в результате взаимодействия представителей высших и низших иерархических уровней. В основу стратегии ложится ясная картина будущего. Когда все сотрудники видят ее, они направляют свои усилия на реализацию стратегии. Рядовые сотрудники контактируют с потребителями и поставщиками, хорошо знают новые технологии, поэтому вносят весомый вклад в разработку стратегии.

Стратегия может также формироваться в результате взаимодействия с поставщиками, потребителями и даже конкурентами. Обучающиеся организации имеют прозрачные границы и часто налаживают тесное сотрудничество с другими компаниями, что существенно расширяет возможности и усиливает конкурентоспособность, а в некоторых случаях позволяет определить новое стратегическое направление.<sup>27</sup> Например, одна из крупнейших компаний Доминиканской республики — *Grupo M* поддерживает активную коммуникацию между потребителями, поставщиками и сотрудниками, что помогает ей быть одним из лидеров среди производителей одежды. Благодаря профессионализму сотрудников и тесным связям с потребителями и поставщиками *Grupo M* нашла новое стратегическое направление, оказывающее влияние на развитие целой отрасли. В то время как другие производители одежды шьют модели из отдельных частей, изготовленных поставщиками, *Grupo M* принимает заказ от потребителя и затем делает все необходимое, чтобы он был выполнен. Кроме того, компания сама может предлагать потребителям разработанный ею дизайн.<sup>28</sup>

Такие обучающиеся организации, как *Cemex*, *Springfield Remanufacturing*, *Andersen Windows*, ведут активный информационный обмен с конкурентами либо разрешают

#### Менеджмент открытых бухгалтерских книг

Предоставление всем сотрудникам организации свободного доступа к информации о бюджете, доходах, расходах и других финансовых вопросах.

им посещать свои цеха. Руководители этих компаний считают: взаимный обмен идеями только усиливает конкурентоспособность организации.<sup>29</sup> Некоторые предприятия идут еще дальше, формируя общую стратегию в процессе взаимодействия. Так, главный исполнительный директор *Advanced Technologies* из Нэшуа, что в Нью-Гемпшире, сформировал коалицию десяти электронных фирм с целью совместного выпуска новых продуктов. Участники коалиции продолжают вести свой собственный бизнес, но при этом реализуют общую стратегию, работая над совместными проектами. Это позволяет им получать результаты, которых было бы невозможно достичь, действуя по отдельности.<sup>30</sup>



## НЕГИБКАЯ И АДАПТИВНАЯ КУЛЬТУРЫ

Для успешного функционирования организации ее культура должна соответствовать требованиям окружающей среды. Ценности корпоративной культуры поддерживают успех в долгосрочной перспективе. Однако при изменении условий окружающей среды эти ценности могут тормозить дальнейшее развитие. Многие организации становятся жертвами собственного успеха, цепляясь за устаревшие ценности и формы поведения, которые оказываются деструктивными в условиях новой среды. В результате негибкая корпоративная культура препятствует адаптации и не позволяет проводить необходимые изменения.

Важнейшей отличительной чертой обучающейся организации является сильная адаптивная культура, для которой, кроме всех общих характеристик (о которых мы говорили в главе 14), характерны еще и следующие принципы:

1. *Целое более значимо, чем его часть, а границы между частями должны быть максимально прозрачными*<sup>31</sup> Сотрудники обучающейся организации хорошо знают, как функционирует целостная система и как взаимодействуют отдельные ее части. Поэтому каждый рассматривает свою работу исходя из ее влияния на всю организацию. Концентрация внимания на общей картине стирает границы внутри организации и между компаниями. Непрерывный информационный обмен позволяет координировать действия и поддерживать постоянное обучение.
2. *Главным приоритетом является равенство*. Корпоративная культура обучающейся организации помогает сплавивать людей — для компании значим каждый отдельный сотрудник. Этот принцип позволяет создать дружный коллектив, раскрывающий потенциал каждого человека. В обучающейся организации исключаются статусные привилегии (такие, как специальные места для парковки автомобилей или отдельные столовые). В немецкой компании *Igus Inc.* из Кельна нет стен, которые должны были бы отделять производственный цех от кабинетов менеджеров. Это сделано для наглядной демонстрации отсутствия барьеров. В компании также нет специальных мест для парковки и отдельных входов для руководителей высшего звена. Все сотрудники, включая топ-менеджеров, обедают в одном кафетерии и имеют общие комнаты отдыха. Фабрика *Igus* была спланирована таким образом, чтобы создать открытую и демократичную рабочую среду<sup>32</sup> Равенство, взаимное уважение и доверие формируют благоприятные условия для экспериментирования и обучения, когда никто из сотрудников не боится совершить ошибку и потерпеть неудачу.
3. *Корпоративная культура поддерживает изменения, принятие рисков и улучшения*. Более всего в такой культуре ценится умение подвергнуть сомнению существующее положение вещей. Это создает почву для изменений и улучшений. Особо вознаграждаются авторы оригинальных идей, создатели новых продуктов, разработчики новых процессов. В некоторых случаях награждаются даже сотрудники, потерпевшие неудачу. Это делается, чтобы поощрять людей не бояться брать на себя ответственность за риск.<sup>33</sup>

В обучающейся организации поддерживаются улучшения, изменения, прозрачные границы, открытость. Не существует идеальных компаний, однако *Medtronic Inc.* представляет собой один из наиболее колоритных примеров обучающейся организации.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

Билл Джордж (*Bill George*), *Medtronic Inc.*

Когда в 1989 году Билл Джордж был назначен на должность главного исполнительного директора *Medtronic Inc.*, активы компании составляли \$1 миллиард, а сфера ее деятельности ограничивалась производством и продажей электрокардиостимуляторов. Спустя 12 лет активы *Medtronic* составили уже \$63 миллиарда, а годовые продажи - \$5 миллиардов. Сфера деятельности компании значительно расширилась. Здесь стали выпускать различные медицинские приспособления для сердечно-сосудистой и нервной систем, а также медикаменты. Как же удалось добиться таких впечатляющих результатов? Билл Джордж и его команда топ-менеджеров сосредоточили внимание всех сотрудников на миссии компании и создали структуру, систему менеджмента и корпоративную культуру, которые создавали благоприятные условия для обучения, инноваций и адаптации.

Отодвинув интересы акционеров на второй план, лидеры *Medtronic* направили энергию сотрудников на выполнение миссии компании: «Восстанавливать здоровье людей и возвращать их к нормальной жизни». Именно ради выполнения этой миссии была создана способная к адаптации организация, сотрудники которой наделялись властными полномочиями и получали возможности обучения и роста. Структура *Medtronic* основывалась более на работе в командах, нежели на жесткой иерархии. Когда Б. Джордж пришел работать в компанию, он обнаружил, что сотрудники ведут себя довольно замкнуто и не поддерживают активных контактов с потребителями. Тогда он разрушил барьеры внутри организации и барьеры, отделявшие компанию от потребителей. Это удалось сделать благодаря формированию небольших команд, в которых отсутствовала иерархия. Участники команд непосредственно взаимодействовали с потребителями и получали право предлагать новые идеи на общее рассмотрение. Каждый сотрудник вносил свой вклад и рассматривался как обладатель уникальных знаний. Команды получали право самостоятельно осуществлять контроль качества и решать возникающие перед ними производственные проблемы. К разработке стратегии и новых продуктов были привлечены партнеры *Medtronic*, а также врачи и другие специалисты в области медицины.

Еще одним важнейшим фактором успеха предприятия стала демократическая корпоративная культура, благодаря которой, по мнению Б. Джорджа, удается внедрять инновации в высокотехнологичном бизнесе. Чтобы создать культуру, где каждый сотрудник независимо от его статуса имеет право высказывать свои идеи, Б. Джордж устранил все привилегии топ-менеджеров (корпоративные машины, специальные места для парковки, оплачиваемое членство в элитном клубе). К каждому сотруднику здесь относятся как к равноправному члену коллектива. Компания поощряет открытое общение, и сотрудники стремятся налаживать деловые контакты внутри организации и за ее пределами с людьми, способными помочь в выполнении миссии компании. Топ-менеджеры постоянно посещают исследовательские лаборатории и производственные цеха. Они беседуют с рядовыми сотрудниками, непосредственно от них узнавая о возникающих проблемах (например, о бюджетных ограничениях, о необходимости введения новых правил и т. д.). В рамках программы «Исследование» сотрудники получают гранты в размере \$50 000 на разработку новых идей, причем эти идеи могут не относиться к их текущим заданиям.

Персонал *Medtronic* стремится вносить предложения о создании новых продуктов или осуществлении административных трансформаций. В компании поощряется принятие рисков, а ошибки и неудачи рассматриваются как путь к обучению и адаптации. Сотрудники не боятся изменений, поскольку понимают: именно благодаря изменениям выпускаются новые продукты, помогающие людям избавляться от тяжелых заболеваний. В 2001 году Билл Джордж ушел в отставку с поста главного исполнительного директора *Medtronic*, однако в компании по-прежнему проводится политика поддержания среды, благоприятной для обучения, адаптации и изменений. Это позволяет сохранять и наращивать успех, достигнутый в столь динамичной индустрии.<sup>34</sup>





## ДВОЙСТВЕННАЯ ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННЫХ ЛИДЕРОВ

Многие компании в наши дни стремятся решить двойственную проблему: *сохранить высокую эффективность* и одновременно *стать обучающейся организацией*. Компании должны сохранять высокую эффективность (эта проблема досталась им «по наследству» от традиционных вертикальных организаций), потому что несут ответственность перед акционерами и сотрудниками: им необходимо сохранять конкурентоспособность и прибыльность бизнеса. Лидеры обучающихся организаций ищут методы для решения двойной задачи: поддержания высокой эффективности и обучения, порядка и изменения, конкуренции и сотрудничества. Для этого они используют три подхода: обеспечение эффективности и обучения, применение новых технологий, проведение анализа *post factum*. Эти методы помогают наладить цикл адаптивного обучения и инициировать изменения, сохраняя в то же время высокую эффективность и дисциплину.

### Амбивалентная организация

*Гибкая организация, в которой создаются структуры и системы менеджмента, приемлемые для инноваций и обучения, а также для поддержания высокой эффективности.*

### Поддержание высокой эффективности и обучения

Для решения этой задачи создается **амбивалентная организация**, в которой формируются структуры и системы менеджмента, приемлемые для инноваций и обучения, а также для поддержания высокой эффективности. Такая организация может использоваться как органические (когда ситуация требует творческого подхода и разработки новых идей), так и механические рабочие процессы (когда необходимо реализовать эти идеи на практике). Например, *Boeing Company* формирует «творческие цеха», в которых работают неординарно мыслящие люди, не боящиеся нарушать установленные правила. Эти цеха выведены за пределы традиционной производственной структуры. В них используются новые методы, помогающие *Boeing* создавать самолеты быстрее, лучше и с меньшими затратами.<sup>55</sup> Другие компании формируют *творческие отделы*, имеющие гибкую структуру. Они сосуществуют с обычными отделами, в которых доминирует жесткая иерархия. Одной из разновидностей творческого отдела является *скрытая команда*. Это отдельная небольшая неформальная группа талантливых специалистов, разрабатывающая новые идеи. Другая тактика связана с образованием «предпринимательской команды». Она представляет собой как бы отдельную фирму, работающую внутри компании. Такая команда имеет собственное помещение и оборудование, что позволяет избегать традиционных ограничений и процедур во время работы над новым проектом.

### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, поддерживайте в организации высокую эффективность и обучение. Используйте органические рабочие процессы для разработки новых идей и механические - для реализации этих идей на практике.*

Проблема традиционных организаций в том, что жесткие структуры препятствуют обучению и изменениям. Лидеры обучающейся организации стремятся сделать вертикальные и горизонтальные границы прозрачными. Все организации должны контролировать и четко распределять ресурсы, но при этом лидеры могут налаживать процессы, поддерживающие сотрудничество, работу в командах и инновации.

### Использование новых технологий

Несмотря на спад технологического бума 1990-х годов, технологическая революция продолжается. Число компаний, совершающих операции в Интернете, постоянно растет. Некоторые сохранившиеся после кризиса интернет-компании (такие, как *Amazon* и *eBay*) стали образцом ведения электронной коммерции. Традиционные организации также используют электронный бизнес, чтобы улучшить внутреннюю координацию, наладить сотрудничество с партнерами, снизить расходы, повысить производительность и качество обслуживания потребителей. Около 90% компаний, которые в 2002 году изучала *Forest Research Inc.*, занимаются тем или иным видом электронного бизнеса. Они используют интранет для налаживания связей между сотрудниками, экстранет — для осуществления сетевого менеджмента и координации взаимодействия с партнерами, веб-сайты и менеджмент взаимоотношений с потребителями — чтобы улучшить сервис и расширить свои рынки сбыта.<sup>36</sup>

Новые технологии помогают объединять сотрудников. Компьютерные сети и интранет (внутренние коммуникационные системы, включающие в себя Интернет, но доступные только для членов организации) помогают вести активный информационный обмен. Эти системы играют ключевую роль в **менеджменте знаний**, под которым понимаются систематическое накопление знаний в организации, предоставление широкого доступа к ним и создание культуры сотрудничества и обучения. Например, доктор Джон Халамка (*John Halamka*), информационный директор бостонской медицинской компании *Care Group Inc.* (6 больниц и 3000 врачей), разработал и внедрил систему менеджмента знаний. Эта система позволяет медикам — работникам компании получать полную информацию о каждом пациенте с момента его рождения до смерти. Кроме того, она помогает врачам проводить консилиумы для установления диагноза и методов лечения.<sup>37</sup>

Современные технологии используются лидерами также для объединения людей в условиях глобальной экономики. *Amazon* и *eBay* добились впечатляющих успехов во многом благодаря созданию интерактивной коммуникативной сети, объединившей потребителей и давшей им возможность обмениваться информацией по интересующим всех вопросам. *Amazon* поощряет покупателей и посетителей сайта высказывать свои мнения в системе on-line. Сотрудники *eBay* обмениваются друг с другом информацией о продажах и предпочтениях покупателей.<sup>38</sup> Высокие технологии помогают объединить поставщиков, партнеров, потребителей и даже конкурентов в единую коммуникационную сеть, которая расширяет возможности обучения организации. Дальновидные лидеры используют современные технологии, чтобы наладить сотрудничество и открытое общение внутри компании и связать ее с обществом в целом.<sup>39</sup> Например, в корпоративной культуре *eBay* высоко ценятся сплоченность и связи с общественностью, о чем руководители компании не устают постоянно напоминать при встречах с сотрудниками. Специально созданный фонд *eBay* (*eBay Foundation*) не только помогает сотрудникам участвовать в благотворительных акциях, но и способствует установлению широких связей между компанией и обществом.<sup>40</sup>

Современные технологии способствуют адаптивному обучению по двум причинам. Во-первых, информационный обмен помогает наделять сотрудников властными полномочиями. Новые технологии заставляют лидеров предоставлять подчиненным всю информацию, а не только ее часть. Когда сотрудники получают неполную информацию, их мышление и возможность принимать самостоятельные решения ограничиваются. Высокие технологии поддерживают беспрецедентную открытость, необходимую в условиях динамичной окружающей среды, где преимущество имеет тот, кто первым получает нужную информацию и быстрее всех реагирует на нее.<sup>41</sup>

Во-вторых, современные технологии разрушают жесткие границы иерархической пирамиды, что способствует созданию широкой сети взаимоотношений. Эта сеть прочно связывает сотрудников, партнеров, внешних субподрядчиков, поставщиков и потребителей и позволяет наладить между ними различные виды взаимодействия.<sup>42</sup> Открытые сетеобразные системы поддерживают обмен идеями, так что решения по поводу корпоративной стратегии могут возникать как внутри организации, так и за ее пределами.

### Анализ post factum

Важным аспектом процесса обучения представляется также осмысление собственных действий и произошедших событий. Анализируя прошлый опыт, люди извлекают из него уроки и учатся улучшать свои будущие действия. Иногда, стремясь к высокой эффективности и производительности, сотрудники просто не имеют времени на осмысление своих действий. И в этом случае лидерам необходимо инициировать **анализ post factum**, который представляет собой дисциплинирующую процедуру, помогающую сотрудникам регулярно оценивать произошедшие события и собственные действия и извлекать из них уроки.<sup>43</sup>

#### Руководство к действию

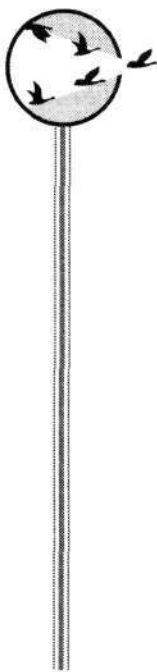
*Занимая позицию лидера, используйте интранет, экстранет, веб-сайты, системы менеджмента знаний и другие современные технологии, чтобы поддерживать сотрудничество, работу в командах и информационный обмен. Применяйте высокие технологии для объединения сотрудников, потребителей и партнеров.*

#### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, проводите анализ post factum, чтобы поддерживать адаптивное обучение. Сравните реальные и ожидавшиеся результаты, выясните причины расхождений между ними и извлеките уроки из приобретенного опыта.*

### Анализ post factum

Дисциплинирующая процедура, инициируемая лидерами, чтобы помочь сотрудникам регулярно оценивать произошедшие события и собственные действия и извлекать из них уроки.



Анализ post factum включает следующие вопросы:

1. Каковы были желательные результаты?
2. Каковы реальные результаты?
3. Почему реальные результаты отличаются от запланированных?
4. Чему мы научились?

Анализируемое событие может быть незначительным (обычная торговая презентация), а может играть очень важную роль (например, завершение пятилетнего проекта). Если событие незначительно, его анализ может отнимать 5-10 минут. Важное событие требует длительного анализа, на который иногда уходит несколько дней. Суть в том, чтобы анализ работы осуществлялся регулярно в атмосфере доверия и открытости, что, несомненно, способствует обучению. Когда лидеры поддерживают проведение анализа работы на регулярной основе и во всей организации, они могут легко увидеть, какие методы являются действенными, а какие оказываются малоэффективными. Впервые анализ post factum был разработан и применен в Вооруженных Силах США, о чем рассказывается ниже.

### В РОЛИ ЛИДЕРА

### Вооруженные силы США

Подразделения Вооруженных сил США проводят учения в Национальном тренировочном центре к югу от Долины Смерти\*. «Враг» посылает беспилотный самолет для сбора разведывательной информации. Когда войска пытаются уничтожить его, они раскрывают свое местоположение для атаки вертолетов противника, находящихся за соседним горным хребтом. После учений солдаты и командиры анализируют свои действия, выясняют, что получилось, а что нет, и ищут способы повышения боеспособности. Посылать дорогие беспилотные самолеты в качестве «приманки» для врага, чтобы обнаруживать его дислокацию, предложил в свое время генерал Уильям Герцог (*William Hertzog*). Теперь этот метод используется во всей армии.

В Вооруженных силах США анализ действий занимает около пятнадцати минут. Он проводится после любого события, серьезного, незначительного, происшедшего во время учений или реальных боевых операций. Анализ включает в себя ответы на четыре простых вопроса:

1. Что должно было произойти?
2. Что произошло в действительности?
3. Как можно было действовать иначе?
4. Какие уроки можно извлечь из этого?

Таким образом определяются ошибки, проводятся изменения и делаются выводы. При этом уроки извлекаются не только в процессе боевых учений, но и в результате реальных военных операций. Из Центра армейского обучения в войска посылаются эксперты, которые анализируют действия солдат, проводят интервью и опросы. На основе полученных результатов делаются выводы; о них сообщается всем боевым частям. Например, такие выводы делались каждые 72 часа в Боснии и Афганистане.<sup>44</sup>

В приведенном примере обучение осуществляется за счет обратной связи и синтеза, которые помогают сделать выводы из проведенных боевых или тренировочных операций. Как метод организационного обучения анализ post factum представляет собой скорее постоянную практику, чем специальную процедуру<sup>45</sup> Став неотъемлемой частью армейской культуры, анализ post factum широко используется и в бизнесе. Его проводят многие коммерческие организации, в их числе производитель мебели *Steelcase Inc.*, *British Petroleum (BP)*, *Harley-Davidson*. Например, руководители *BP* считают, что анализ post factum помог компании сэкономить более \$700 миллионов.<sup>16</sup> Этот метод, применяемый регулярно, способен поддержать обучение в организациях различных типов. Он помогает сотрудникам постоянно задавать вопросы, извлекать уроки из собственного опыта и осуществлять изменения.

\* Долина Смерти (Death Valley) — межгорная впадина длиной около двухсот километров, расположенная на территории штатов Невада и Калифорния. Одно из самых жарких мест в мире. — *Прим. пер.*

## РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе рассматривались этапы эволюции руководства, отражающие переход от стабильной окружающей среды к хаотической. На первом этапе появились «великие лидеры», обладавшие особыми качествами, которые позволяли им добиваться успеха в государственных, коммерческих, военных и общественных организациях. На втором этапе доминировал рациональный менеджмент: он соответствовал корпоративной иерархии и бюрократическим системам. В условиях хаотической окружающей среды большое значение приобрело руководство в командах, способное создавать горизонтальные структуры и налаживать открытую коммуникацию. На последнем этапе эволюции, который охватывает и наши дни, появляется обучающееся руководство, в рамках которого лидеры создают картину будущего, объединяют сотрудников, налаживают с ними конструктивные отношения и создают обучающуюся организацию.

Большое значение в корпоративной деятельности имеет цикл адаптивного обучения, который включает в себя действие, обратную связь и синтез. Сотрудник воспринимает стимулы окружающей среды, совершает действие и оценивает обратную связь, чтобы понять, возымело ли его действие нужный эффект. Дальновидные лидеры поощряют экспериментирование, принятие рисков, совершение ошибок, извлечение выводов из неудач, поскольку все это способствует обучению и изменениям. При создании обучающейся организации лидеры уделяют пристальное внимание пяти элементам: структуре, заданиям, системам, стратегии и корпоративной культуре. Во многих современных компаниях эти элементы сформировались во времена стабильной окружающей среды и массового промышленного производства. В период стабильности оказываются эффективными такие характеристики, как жесткая вертикальная иерархия, специализи-

рованные однообразные задания, формальный контроль, стратегия конкуренции и сильная замкнутая корпоративная культура. Но в современном хаотичном мире указанные характеристики становятся препятствием развитию.

Сейчас многие лидеры пытаются создавать обучающиеся организации, подобные живым биологическим системам, способным постоянно обучаться и адаптироваться. В таких организациях вертикальные структуры и функциональные границы уступают место саморегулирующимся командам, деятельность которых ориентирована на рабочие процессы. Границы между организациями, в том числе и между конкурентами, становятся прозрачными, что позволяет налаживать сотрудничество, использовать общие ресурсы и расширять возможности бизнеса. В обучающихся организациях руководители высшего уровня наделяют подчиненных широкими властными полномочиями и налагают на них значительную ответственность. В них преобладают открытое общение и активный информационный обмен. Стратегия формируется в результате взаимодействия топ-менеджеров и рядовых сотрудников. В обучающейся организации создается корпоративная культура, высоко ценящая изменения и способность к адаптации.

Перед современными лидерами стоит двойственная проблема: достичь высокой эффективности и создать обучающуюся организацию. Для решения этой проблемы необходимо создавать амбивалентную организацию, в которой сочетаются структуры и процессы, приемлемые как для инноваций и обучения, так и для поддержания высокой эффективности. Кроме того, здесь используются современные технологии и проводится анализ *post factum*. Оба метода поддерживают обучение и изменения, а также обеспечивают высокую эффективность и производительность.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Согласны ли вы, что корпоративный мир вступил в новую эпоху? Хотите ли вы быть лидером в эпоху перемен?
2. Приведите пример цикла адаптивного обучения из своей практики. Считаете ли вы, что адаптивное обучение способно влиять на одни организации сильнее, чем на другие? Обсудите.
3. Каковы основные различия между организацией, стремящейся к высокой эффективности, и обучающейся организацией?
4. Почему многие современные организации наделяют рядовых рабочих широкими властными полномочиями?
5. Каким образом вовлечение других компаний в корпоративную информационную сеть помогает организации создать эффективную стратегию?
6. Почему прозрачность границ имеет одинаковое значение для организаций, стремящихся к высокой эффективности, и для обучающихся организаций?
7. Каковы различия между заданием и ролью? Между формальными системами и личными связями? Обсудите.
8. Каким образом новые технологии могут поддержать и ускорить цикл адаптивного обучения?
9. Считаете ли вы, что лидер должен проводить анализ *post factum* любого значительного и незначительного события? Проводили ли вы подобный анализ в вашей рабочей, учебной или спортивной практике? Как он повлиял на ваше обучение?





## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Какой эпохе вы принадлежите?

Чтобы выполнить это упражнение, сначала рассмотрите четыре этапа эволюции руководства на рис. 15.1. Для каждого этапа характерен свой стиль руководства, соответствующий определенному типу организации. Так, в организации великого лидера преобладают его личность и ценности. Рациональный менеджер соответствует эффективной организации с вертикальной иерархией, жесткими системами и четко определенными процедурами. Руководство в команде наиболее подходит организации с вертикальными структурами и связями. Обучающийся лидер оказывается чрезвычайно полезен организации, где высоко ценятся адаптация, изменения и обучение.

**Часть А.** Современные лидеры и организации отражают все четыре этапа эволюции руководства. Ваша задача заключается в определении этапа, на котором находится известная вам организация и ее лидер. Назовите эволюционный этап, на котором находятся указанные ниже организации, и поясните свои ответы:

Ваша семья (в которой вы выросли)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Организация, в которой вы дольше всего работали  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Университет, в котором вы учитесь (учились)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Пройденные вами курсы точных наук (финансы, статистика и т. п.)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Пройденные вами курсы гуманитарных наук (производственная психология, социология)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

**Часть В.** Ваше следующее задание заключается в определении эволюционного этапа, на котором находятся руководящие вами лидеры. Назовите этап, на котором находятся нижеследующие лидеры, и поясните свой ответ.

Вы сами  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Ваши родители (по отдельности, если они используют различные стили)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

---

Лидер или лидеры организации, в которой вы работали дольше всего  
Этап (этапы) \_\_\_\_\_ Почему?

---

Должностные лица в вашем университете (декан, заведующий кафедрой, ректор)  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

Преподаватель курса точных наук  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

Преподаватель курса гуманитарных наук  
Этап \_\_\_\_\_ Почему?

Просмотрите свои ответы. Что нового для себя вы узнали о членах вашей семьи и членах знакомых вам организаций? В какой степени ваш университет, курсы и лидеры соответствуют стилю руководства обучающихся организаций? Почему они должны ему соответствовать?

**На занятиях.** Преподаватель может разделить студентов на небольшие группы, чтобы обсудить их ответы, особенно касающиеся семьи и работы. Участники дискуссии подсчитывают, какое количество ответов попадает в каждую из четырех категорий, преподаватель записывает полученные результаты на доске. Далее группа определяет рейтинги своего университета, должностных лиц и учебных курсов. Рекомендуется задать студентам следующие вопросы:

1. Какие выводы вы можете сделать из проведенной дискуссии?
2. Что происходит, если стиль лидера отличается от стиля его организации (например, когда обучающийся лидер работает в рациональной организации или наоборот)?
3. Почему университет или школа не сумели перейти к этапу обучающейся организации?
4. Насколько интересно работать в обучающейся организации?
5. Что необходимо, чтобы организация перешла от второго к третьему или четвертому этапу? Что необходимо, чтобы организация перешла от первого к четвертому этапу?

### **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРА: ПРИМЕР ДЛЯ КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

#### *Acworth Systems*

Ричард Экворт (*Richard Acworth*) видел, что дела в его компании идут все хуже и хуже. «Как могло получиться, что столь хорошо начинавшийся бизнес теперь вызывает столько проблем?» — размышлял Ричард. *Acworth Systems* разрабатывала и устанавливала программы для внутренних корпоративных сетей. Ричард вместе со своим братом Томом (*Tom Acworth*) основал компанию, штат которой в течение двух первых лет работы составлял 20 человек, а годовые объемы продаж — \$5 миллионов.

Братья с самого начала стремились, чтобы в их фирме было как можно меньше формальных правил и процедур. По своему опыту они знали, сколь тяжело работать в компании, где даже для минутной отлучки требуется получать разрешение начальства. Ричард и Том создали ясную картину будущего организации, в которой высоко ценятся кооперация, взаимное уважение и доверие. Они хотели, чтобы каждый сотрудник стремился выполнить миссию компании и ставил общие интересы выше личных. Экворты провели много времени в совместных беседах, формулируя заявление

о миссии, и консультировались по этому поводу с несколькими опытными экспертами. Более всего они хотели исключить возможность появления в их компании жестких границ, способных тормозить корпоративную деятельность. Именно поэтому в *Acworth Systems* не было рабочего расписания, официальных должностей, описания работ, руководящего контроля. Ожидалось, что персонал будет проявлять самостоятельность, вести активный информационный обмен и стремиться полностью раскрыть свой потенциал.

Поначалу в проектах участвовали все сотрудники, но по мере расширения бизнеса работа стала распределяться между небольшими командами. Хотя Ричард и Том участвовали в практической работе, каждая команда самостоятельно определяла, что нужно делать, чтобы выполнить задание, принимая все решения: о покупке нового оборудования, о расширении своего состава, о консультациях с другими компаниями. Каждый знал, чем занимаются его коллеги, поэтому при необходимости сотрудники помогали друг другу. Персонал *Acworth* представлял собой дружный и сплоченный коллектив. Сотрудники поддерживали контакты друг с другом не только на работе, но и в личной жизни. После каждого удачного завершения проекта компания устраивала пикники, на которых каждый получал заслуженные награды.

Но все изменилось, когда бизнес начал резко расширяться. В течение 18 месяцев продажи компании выросли с \$5 до \$20 миллионов, а штат расширился с 20 до 100 человек. У консультантов прибавилось работы, и если прежде они всегда были в офисе, теперь их трудно было застать на месте. Они поддерживали связь с компанией по телефону или по электронной почте. Команды перестали помогать друг другу. Каждый сотрудник был настолько занят, что просто не имел времени поинтересоваться проблемами своих коллег. Ричард и Том провели несколько общих собраний, пытаясь вновь сплотить людей. Но эти меры имели формальный характер и не помогли улучшить коммуникацию и укрепить сотрудничество.

Братья несколько раз обсуждали сложившуюся ситуацию и пришли к выводу, что расширение бизнеса не поддается их контролю. Сплоченность, возникшая на начальном этапе работы, была утрачена, и теперь им приходилось тратить много времени, чтобы узнать, чем занимаются команды и на какой стадии реализации находятся проекты. Наконец Ричард обратился к профессору, у которого в свое время учился в университете. Доктор Тайлер (*Dr. Tyler*) возглавлял консалтинговую фирму. Он сразу же посоветовал братьям структурировать компанию. Ричард был в растерянности, считая, что жесткие корпоративные структуры — это вчерашний день в бизнесе. «В наши дни организации должны быть гибкими и открытыми, именно такими, как *Acworth*, — размышлял Ричард. — Почему я должен отойти от первоначальной концепции и разрушить то, что мы создали с таким трудом?»

---

### Вопросы

1. В чем, по вашему мнению, заключается главная проблема *Acworth Systems*?
2. Какие элементы обучающейся организации присутствуют, а какие отсутствуют в *Acworth Systems*?
3. Считаете ли вы, что в *Acworth* нужно создать организационную структуру? Обсудите, как это можно было бы сделать.

---

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Thomas Petzinger, Jr., "In Search of the New World (of Work)", *Fast Company* (April 1999): 214-220+; Peter Katel, "Bordering on Chaos", *Wired* (July 1997): 98-107; and Oren Harari, "The Concrete Intangibles", *Management Review* (May 1999): 30-33.

2. Дискуссия о микро- и макроуровнях основана на: Ed Kur, "Developing Leadership in Organizations: A Continuum of Choices", *Journal of Management Inquiry* 4, no. 2 (June 1995): 198—206.
3. Эта дискуссия основана на: Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (New York: Simon & Schuster, 1999): 34-42; and Stephan H. Haecckel, *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense and Respond Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1999): 75-92.
4. Jack Stack, "A Stake in the Outcome", *Leader to Leader* (Summer 2001): 20-26.
5. Arie de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
6. Geoffrey Colvin, "How To Be a Great eCEO", *Fortune* (May 24, 1999): 104-110.
7. Основано на: David K. Hurst, "Of Boxes, Bubbles, and Effective Management", *Harvard Business Review* (May-June 1984): 78-88; and *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 32-52.
8. Alan Webber, "The Best Organization Is No Organization", *USA Today* (March 6, 1997), 13A.
9. George Stalk, Jr. and Jill E. Black, "The Myth of the Horizontal Organization", *Canadian Business Review* (Winter 1994): 26-31.
10. Дискуссия о горизонтальной организации основана на: Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, (New York: Oxford University Press, 1999).
11. Michael Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma", *Sloan Management Review* (Winter 2002): 26-32.
12. Основано на информации из: Ostroff, *The Horizontal Organization*, 102-114.
13. Kevin Kelly, and Otis Port, with James Treece, Gail DeGeorge, and Zachary Schiller, "Learning from Japan", *BusinessWeek* (January 27, 1992): 52-60; and Gregory G. Dess, Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, and Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 7-20.
14. David Welch, "Bob Lutz: The First Virtual Carmaker?" *BusinessWeek* Qiine 18, 2001): 66-70.
15. Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).
16. John A. Coutright, Gail T Fairhurst, and L. Edna Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal* 32 (1989): 773-802.
17. Stanley F. Slater, "Learning to Change", *Business Horizons* (November-December 1995): 13-20.
18. Thomas A. Stewart, "Get with the New Power Game", *Fortune* (January 13, 1997): 58-62.
19. Thomas Petzinger, Jr., "How Lynn Mercer Manages a Factory That Manages Itself", *The Wall Street Journal* (March 7, 1997): B11.
20. Robert C. Ford and Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 21-31.
21. Hurst, *Crisis and Renewal*, 44.
22. Ibid.
23. Чтобы узнать об информационных сетях, см.: Rob Cross, Nitin Nohria, and Andrew Parker, "Six Myths About Informal Networks", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2002): 67-75; and Rob Cross and Laurence Prusak, "The People Who Make Organizations Go — or Stop", *Harvard Business Review* (June 2002): 105-112.
24. Polly LaBarre, "Company Without Limits", *Fast Company* (September 1999): 160-184.
25. Geoffrey Colvin, "The Anti-Control Freak", *Fortune* (November 26, 2001): 60, 80; and Ricardo Semler, "How We Went Digital Without a Strategy", *Harvard Business Review* (September-October 2000): 51-58.
26. C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal* 37, no. 6 (1994): 1649-1665.
27. Marc S. Gerstein and Robert B. Shaw, "Organizational Architectures for the Twenty-First Century", in David A. Nadler, Marc S. Gerstein, Robert B. Shaw, and Associates, eds., *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 263-274.
28. Cheryl Dahle, "The New Fabric of Success", *Fast Company* (June 2000): 252-270.
29. Justin Martin, "Are You as Good as You Think You Are?" *Fortune* (September 30, 1996): 142-152.
30. Jessica Lipnack and Jefferey Stamps, "One Plus One Equals Three", *Small Business Reports* (August 1993): 49-58.
31. Mary Anne DeVanna and Noel Tichy, "Creating the Competitive Organization of the Twenty-First Century: The Boundaryless Corporation", *Human Resource Management* 29 (Winter 1990): 455-

- 471; and Fred Kofman and Peter M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics* 22, no. 2 (Autumn 1993): 4-23.
32. Chuck Salter, "This Is One Fast Factory", *Fast Company* (August 2001): 32-33.
33. Bernard M. Bass, "The Future of Leadership in Learning Organizations", *The Journal of Leadership Studies* 7, no. 3 (2000): 18-40.
34. Tim Stevens, "Heart & Soul", *Industry Week* (May 4, 1998): 44+; and Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).
35. J. Lynn Lunsford, "Lean Times: With Airbus on Its Tail, Boeing Is Rethinking How It Builds Planes", *The Wall Street Journal* (September 2001): A1, A16.
36. Robert D. Hof with Steve Hamm, "How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Anew", *BusinessWeek* (May 13, 2002), 64-72.
37. Laura Landro, "Both Sides Now", *The Wall Street Journal* (June 10, 2002): R6, R12.
38. Katherine Mieszkowski, "Community Standards", *Fast Company* (September 2000): 368; Rosabeth Moss Kanter, "A More Perfect Union", *Inc.* (February 2001): 92-98.
39. Kanter, "A More Perfect Union".
40. Ibid.
41. Tomas A. Stewart, "Three Rules of Managing in the Real-Time Economy", *Fortune* (May 1, 2000): 333-334.
42. John A. Byrne, "Management by Web", *BusinessWeek* (August 28, 2000): 84.
43. Эта дискуссия основана на: David Gurteen, "Introduction to After Action Reviews", <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsj/0/E380DBA5E0F0CC0E80256836006B18A7/> accessed on March 21, 2003.
44. Thomas E. Ricks, "Army Devises System to Decide What Does, and Does Not, Work", *The Wall Street Journal* (May 23, 1997), A1, A10; Stephanie Watts Sussman, "CALL: A Model for Effective Organizational Learning", *Strategy* (Summer 1999): 14-15; and Thomas A. Stewart, "Listen Up, Maggots! You Will Deploy a More Human and Effective Managerial Style!" *Ecompany* (July 2001): 95.
45. Marilyn J. Darling and Charles S. Parry, "From Post-Mortem to Living Practice: An In-Depth Study of the Evolution of the After Action Review", summary scessed at <http://www.signetconsulting.com/aarsum.html> on March 21, 2003.
46. Stewart, "Listen Up, Maggots!".

## ВАШИ ЗАДАЧИ КАК ЛИДЕРА

После прочтения этой главы вы сможете:

- оценить социальные и экономические причины изменений в современных организациях;
- использовать 8-этапную модель планирования крупных изменений и повседневные стратегии постепенных изменений;
- использовать техники коммуникации, обучения и преодоления сопротивления изменениям;
- эффективно и гуманно устранять негативные последствия изменений;
- использовать творческие подходы в процессе внедрения инноваций.

Биллу Золларсу (*Bill Zollars*) было нелегко оставлять фирму *Ryder*, где он проработал не один год, но он не мог упустить случая вернуть к жизни *Yellow Freight System* — компанию с 70-летней историей, которую ему предложили возглавить. В свое время *Yellow Freight System* была небольшим региональным предприятием, занимавшимся грузоперевозками. С годами ее бизнес значительно расширился, и теперь это была уже глобальная компания с тремя сотнями терминалов, совершавшая 14 миллионов перевозок в год. Но начиная с 1996 года *Yellow* стала испытывать серьезные трудности. Прошедший год был самым тяжелым в истории компании. Он принес \$30 миллионов убытков, массовые увольнения и забастовку водителей грузовиков.

Перед Золларсом, занявшим пост главного исполнительного директора, ставилась двойная задача. Он должен был не только возродить имидж старейшего бренда, но и трансформировать *Yellow Freight* в компанию нового типа. Ему удалось это сделать во многом благодаря изменению психологических установок сотрудников. В течение многих лет *Yellow* преследовала только одну цель: добиться максимальной эффективности, игнорируя при этом потребности своих клиентов. Если компанию просили доставить груз в течение двух дней, оператор обычно говорил: «Возможно, это займет у нас три дня». Иногда грузоперевозки укладывались в намеченные сроки, а иногда нет. Сейчас клиенты слышат от сотрудников *Yellow* только одну фразу: «Мы сумеем это сделать». Компания предлагает надежный и качественный сервис, и теперь не

сотрудники, а клиенты определяют, будет ли доставлен груз в течение недели, нескольких дней или часов. Внедрение новой информационно-технологической системы позволило значительно ускорить обработку и выполнение заказов и оптимизировать контроль погрузки и разгрузки нескольких тысяч трейлеров.

«Если раньше работники считали, что они занимаются грузоперевозками, то теперь они убеждены: их главная задача — обеспечить качественный и надежный сервис», — говорит Билл Золларс. Однако изменение психологических установок и поведения рабочих далось нелегко. Когда Золларс пришел в *Yellow Freight Systems* ее сотрудники полагали, что дела компании идут не хуже, чем у конкурентов. Одно только предложение объективно взглянуть на факты вызвало раздражение и неприятие. Первые 18 месяцев Золларс потратил на поездки по терминалам, во время которых он вел неформальные беседы с сотрудниками и расскачивал им, как ему видится будущее компании — компании, ориентированной на клиентов. Сейчас в *Yellow* ежегодно проводится конференция под названием «Трансформация». В ней принимают участие и сотрудники, и клиенты. «Вы обязаны постоянно обновлять компанию, потому что рынок претерпевает непрерывные изменения, — говорит Золларс. — А если вы не будете этого делать, вам не удастся сохранить свой бизнес».<sup>1</sup>

*Yellow Freight Systems* — далеко не единственная компания, претерпевшая за последние годы серьезные изменения. Лидеры многих организаций, в том числе небольших фирм, крупных правительственных агентств и транснациональных корпораций, вынуждены были пересмотреть корпоративные концепции, чтобы удовлетворить запросы потребителей, мотивировать сотрудников и сохранить конкурентоспособность в условиях сложной глобальной среды. Стремительные социальные, экономические и технологические изменения заставляют организации постоянно трансформироваться, чтобы идти в ногу со временем. Некоторые компании превращаются в обучающиеся организации, способные постоянно изменяться и адаптироваться. Необходимость проводить инновации заставила многие предприятия ввести должность «директора по трансформациям», в обязанность которого входит разработка и реализация новых корпоративных концепций.<sup>2</sup>

Одна из главных идей нашей книги заключается в том, что современные лидеры направляют больше усилий на проведение изменений, чем на сохранение стабильности. Но возросшая в последние годы динамичность окружающего мира еще более усложнила стоящие перед ними задачи. У многих руководителей возникает чувство, будто они «летят в самолете и одновременно конструируют его».<sup>3</sup> Формы поведения и психологические установки, позволявшие в прошлом добиваться успеха, теперь оказываются малоэффективными. Появляются новые формы поведения и психологические установки, но нет никакой гарантии, что они приведут к успеху. Крупные изменения вызывают состояние дискомфорта у сотрудников, и лидеры отвечают за поддержку подчиненных в период сложных трансформаций: они должны делать последние менее болезненными для людей.

В этой главе рассказывается, как лидеры осуществляют трансформации и изменения. Мы кратко поговорим об их необходимости и рассмотрим поэтапную модель проведения крупных изменений. Обсудим повседневные стратегии и причины сопротивления трансформациям со стороны персонала, а также способы, с помощью которых лидеры могут преодолеть это сопротивление и устранить негативные последствия изменений. В заключительных разделах главы рассказывается, как лидеры облегчают изменения, поддерживая творчески мыслящих людей и обучающиеся организации.



## ИЗМЕНЕНИЕ ИЛИ СМЕРТЬ

Лидеры наиболее успешных современных организаций осознают, что внутренние изменения должны соответствовать динамике внешней среды. Джек Уелч (*Jack Welch*), в течение долгого времени занимавший пост главного исполнительного директора компании *General Electric*, говорит по этому поводу: «Когда скорость внешних изменений

превышает скорость внутренних, организация прекращает свое существование».<sup>4</sup> Многие компании вынуждены осуществлять трансформации даже не ради процветания, а просто чтобы выжить в нынешних условиях. Стремительные технологические и рыночные изменения, глобализация экономики, рост электронного бизнеса создают не только новые возможности, но и угрозы для лидеров.

Серьезнейшая проблема современных организаций вызвана неудачной адаптацией к изменениям внешней среды. И главную роль в этом играют лидеры, ведь они должны подавать пример сотрудникам и мотивировать их, чтобы те стремились к изменениям. Как показывают исследования, успешно осуществляющий трансформации лидер обладает следующими характеристиками:<sup>5</sup>

- старается поддерживать изменения, а не существующее положение вещей;
- проявляет смелость;
- верит в способность сотрудников взять на себя ответственность;
- способен сформировать и отстаивать ценности, поддерживающие адаптацию;
- может признать собственные ошибки и извлечь из них урок;
- способен осуществлять руководство в сложных, неопределенных и неоднозначных условиях;
- видит картину будущего и может доходчиво и живо описать ее.

Яркий пример лидера, обладающего указанными характеристиками, представляет собой Барбара Уоф (*Barbara Waugh*) из компании *Hewlett-Packard*.

## В РОЛИ ЛИДЕРА

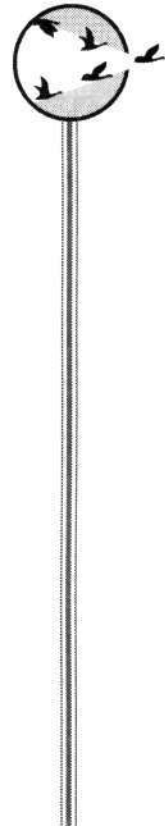
### Барбара Уоф, *Hewlett-Packard*

Барбара Уоф начинала свою карьеру менеджером среднего звена в исследовательских лабораториях *Hewlett-Packard* — вот уж где маловероятны крупные трансформации! Однако Барбара всегда воспринимала себя как носительницу изменений и постоянно искала возможности улучшений. Она считала, что ее организация способна стать «лучшей в мире промышленной лабораторией», и энергично излагала свою позицию окружающим, обсуждая с ними способы достижения этой цели. Барбара также не боялась задавать сложные вопросы топ-менеджерам, помогая им по-новому оценить свою работу и пристальнее взглянуть на повседневную деятельность организации. Она стремилась быть лидером, осуществляющим изменения. «Человек всегда должен помнить, что в любой момент может потерять свою работу», — говорит Уоф.

Она быстро приобрела репутацию энергичного сотрудника, к которому можно обратиться за помощью в трудную минуту, и многие коллеги приходили к ней со своими проблемами. Однако Барбара не решала эти проблемы сама — она убеждала людей занимать более активную позицию, брать на себя ответственность и делать шаги на пути достижения личных целей. Например, Тан Ха (*Tan Ha*), бывший вьетнамский беженец, также работавший в лабораториях *Hewlett-Packard*, регулярно отправлял деньги в детский приют при буддийском монастыре в Бангладеш, но чаще всего деньги не доходили до адресата и терялись где-то по дороге. Когда Тан узнал о новом проекте *Hewlett-Packard*, в рамках которого разрабатывались недорогие телекоммуникационные и компьютерные сети для развивающихся стран, он попросил Барбару помочь ему решить проблему с денежными переводами. Уоф сказала, что не решит его проблему, однако имеет возможность включить Тана в проект, чтобы он сам мог контролировать доставку денежных переводов.

За период своей работы в лабораториях *Hewlett-Packard* Уоф инициировала ряд проектов по проведению изменений: проекты по разработке новых продуктов, программы наставничества для инженеров, программу сокращения на 20% времени на проведение научных исследований. Ее активность и стремление к улучшениям в конечном итоге позволили ей занять должность менеджера по международным изменениям в лабораториях *Hewlett-Packard*.<sup>6</sup>

Изменения всегда даются нелегко. Но, как видно из приведенного примера, настоящий лидер способен облегчить изменения и помочь своей организации адаптиро-





ваться к условиям внешней среды с ее угрозами и новыми возможностями. В следующем разделе мы рассмотрим модель поэтапных изменений, а затем поговорим, как преодолеть сопротивление изменениям.



## ПРОВЕДЕНИЕ КРУПНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

При осуществлении крупных изменений очень важно помнить: этот процесс имеет несколько стадий, каждая из которых весьма значима и занимает определенный промежуток времени. Именно лидеры несут ответственность за проведение сотрудников и организации через изменения.

В означенном процессе выделяется 8 этапов.<sup>7</sup> Пропуск любого из них или ошибка на каком-то из этапов может зачеркнуть весь процесс.

1. На первом этапе *доказывается необходимость* серьезных изменений. Кризисы и угрозы способны ослабить сопротивление изменениям. Например, сотрудники *American Airlines* («Американских авиалиний») с пониманием отнеслись к попыткам руководства осуществить трансформации, потому что после 2001 года компания потеряла миллиарды долларов и без значительных изменений своего бизнеса могла бы просто не выжить.<sup>8</sup> Однако когда организация не находится в кризисном состоянии, лидерам приходится доказывать подчиненным необходимость изменений. Они должны точно оценить внешнюю и внутреннюю среду, в том числе условия конкуренции, рыночную позицию, социальные, технологические и демографические тенденции, прибыли и убытки, операции и другие факторы. После определения возможности возникновения кризисов или проблем лидеры обязаны в доступной форме изложить всем сотрудникам свои выводы.
2. На втором этапе *создается мощная коалиция* для управления процессом изменений и поддержания работы в командах. Достижение успеха обеспечивается единством сотрудников и их стремлением к трансформациям. Особенно это касается менеджеров среднего и низшего звена. Часто весьма полезными могут оказаться общие собрания, на которых оцениваются проблемы и находятся методы их решения. Например, в *MasterBrand Industries* трансформации начались с собрания 75 менеджеров. Они подтвердили необходимость изменений и обсуждали способы превращения компании в обучающуюся организацию.<sup>9</sup>
3. На третьем этапе *создается образ будущего и формулируется стратегия*. Картина будущего мотивирует и вдохновляет сотрудников. Например, Эл Уэст (*Al West*), главный исполнительный директор компании *SEI Investments* (эта фирма занимается разработкой программ для инвестиционных отделов банков), создал концепцию организации нового типа, которая должна была быстро реагировать на изменения потребностей клиентов, предлагая им новые продукты и услуги. В рамках этой концепции предполагалось устранить старые иерархические структуры и сформировать саморегулирующиеся команды, непосредственно взаимодействующие с потребителями.<sup>10</sup>
4. На четвертом этапе лидеры используют каждую возможность, чтобы *рассказать сотрудникам об образе будущего и стратегии*. В это время участники коалиции стараются быть примером для всего персонала, демонстрируя новые формы поведения. Они должны напоминать подчиненным о картине будущего и стратегии при каждом удобном случае. Трансформации невозможны без поддержки со стороны сотрудников. Вспомним, как Билл Золларс посещал терминалы *Yellow Freights* по всей стране, чтобы объяснить рабочим новое направление компании. «Повторение

имеет очень большое значение, особенно когда вы пытаетесь изменить корпоративную ментальность и утвердить новые формы поведения», — говорит Золларс."

5. На пятом этапе *сотрудникам передаются властные полномочия, чтобы они могли воплотить в жизнь образ будущего*. Необходимо устранить стоящие на пути изменений препятствия, а это может потребовать пересмотра существующих систем, структур или процедур. Когда сотрудники обладают необходимыми знаниями и ресурсами и представляют себе направление работы, они способны достичь поставленных целей. Так, в *Yellow Freights* была внедрена новая информационная технология. При ее помощи рабочие могли быстро решать проблемы обслуживания потребителей. Система менеджмента также была изменена — это предоставило сотрудникам возможность принимать самостоятельные решения, не дожидаясь одобрения начальства.
6. На шестом этапе лидеры стремятся сконцентрировать внимание подчиненных на *первых небольших успехах, которых удалось достичь*. Они планируют пусть небольшие, но ощутимые улучшения и осуществляют их. Крупные изменения занимают много времени, а если люди не видят результатов своих усилий, их энтузиазм иссякает. Поэтому лидеры должны отмечать даже небольшие положительные сдвиги и заострять на них внимание сотрудников. Прекрасно проявил себя в этом контексте руководитель Монетного двора США\* Филип Дил (*Philip Diehl*). Он решил трансформировать устаревшую и усложненную бюрократическую структуру и создать динамичную организацию, способную предоставлять первоклассный сервис различным группам клиентов и особенно нумизматам. Дил публично заявил, что первая цель Монетного двора — выполнять 95% заказов в течение шести недель. Хотя такой срок может показаться слишком долгим для современного бизнеса с его стремительными темпами, это уже являлось заметным улучшением для Монетного двора. Достижение первой цели вдохновило сотрудников и позволило продолжить поступательное движение.<sup>12</sup> Подобные улучшения вселяют энтузиазм в людей и помогают им поверить в возможность крупных изменений.<sup>11</sup>
7. На седьмом этапе происходит *консолидация улучшений, решаются более серьезные проблемы и осуществляются более крупные изменения*. Лидеры трансформируют системы и структуры, еще не соответствующие картине будущего, но уже не противоречащие ей. Они поддерживают сотрудников, способных воплотить эту картину в жизнь. На этом этапе может происходить оживление производственных процессов за счет реализации новых проектов. Например, Филип Дил, возглавляющий Монетный двор, поставил перед командой топ-менеджеров задачу разработать стратегию, которая соответствовала бы созданной им картине будущего. В результате в организации было сформировано три отделения: современных денежных знаков, нумизматики и реставрации, что позволило существенно улучшить качество сервиса.
8. На восьмом этапе *новые методы утверждаются в корпоративной культуре*. Это завершающая стадия закрепления изменений. Старые привычки, ценности, традиции, убеждения уходят в прошлое, уступая место новым. Сотрудники рассматривают изменения не как что-то временное, а как необратимый процесс. В это время лидеры должны обеспечить преемственность поколений, чтобы организация и в будущем могла с успехом продолжить свое развитие.

#### **Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, используйте восьмистадийную модель при проведении крупных изменений. Уделяйте должное внимание каждой стадии и не пропускайте ни одну из них, например, в целях экономии времени, поскольку это способно нарушить весь процесс, изменений.*

\* Монетный двор США (U. S. Mint) — одно из крупнейших хранилищ денежных средств и золотых запасов США, расположенное в Денвере, штат Колорадо. — *Прим. пер.*

Указанные стадии процесса изменений постоянно накладываются друг на друга, но при этом каждая из них имеет свое значение. В некоторых случаях лидеры проводят резкие трансформации одновременно всех частей организации, в других — осуществляют постепенные изменения.



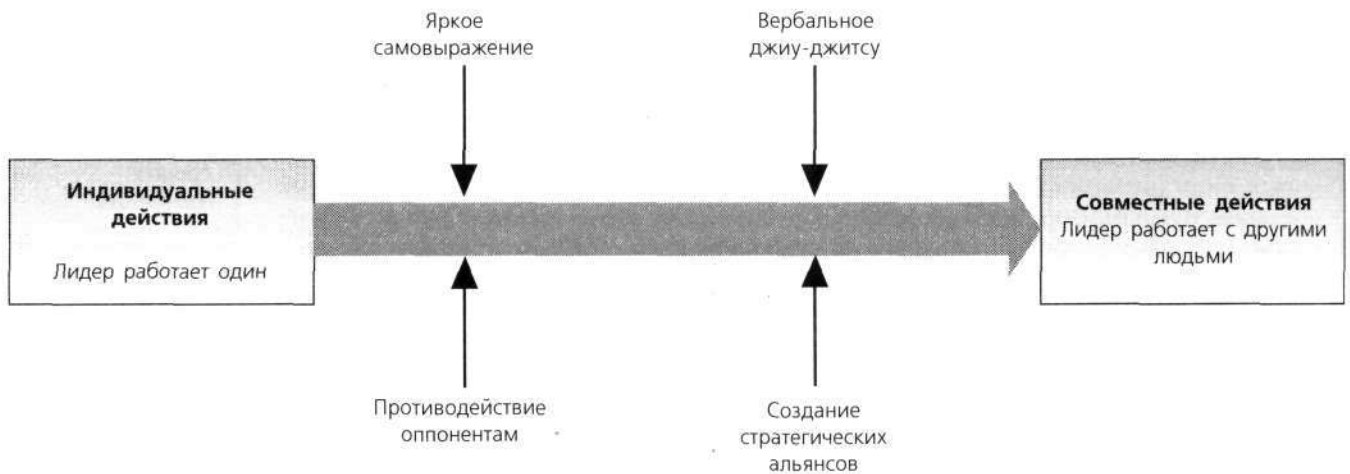
## СТРАТЕГИИ ПОВСЕДНЕВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Иногда лидеры осознают необходимость крупных изменений, но видят, что те ограничиваются различными обстоятельствами, либо понимают: резкие трансформации вызовут сопротивление сотрудников. Умелый лидер постоянно работает над устранением нежелательных установок, убеждений и форм поведения подчиненных. Когда такая работа становится повседневной, она дает кумулятивный эффект, что позволяет добиться значительных изменений.<sup>14</sup>

Лидеры могут научиться использовать повседневные стратегии: они способны оказать заметное воздействие на всю организацию. На рис. 16.1 представлены некоторые из них. Стратегии варьируются от индивидуальных действий лидера, приводящих к постепенным изменениям в его работе, до оказания прямого влияния на сотрудников.<sup>15</sup>

Ниже описывается каждая из стратегий.

- **Яркое самовыражение.** Этот метод предполагает, что нестандартное поведение лидера будет отражать его ценности и убеждения и служить примером для подчиненных. Такое поведение может не соответствовать ожиданиям окружающих и заметно отличаться от их обыденных действий. Например, руководитель компании, появляющийся на работе в джинсах и свитере (что символизирует стремление создать непринужденную атмосферу), поначалу вызывает недоумение у сотрудников, привыкших носить строгие деловые костюмы. В другом случае лидер своими действиями подает пример установления баланса между рабо-



ИСТОЧНИК: адаптировано по Debra E. Meyerson, "Radical Change the Quiet Way", *Harvard Business Review* (October 2001): 92-100.

Рис. 16.1

Стратегии повседневных изменений

той и личной жизнью. Так, топ-менеджер одной крупной компании стал регулярно покидать офис в 18 часов, а дома на весь вечер отключал телефон, чтобы его не тревожили деловыми звонками. Первое время такое поведение вызывало раздражение у коллег, вечно погруженных в производственные проблемы. Однако вскоре они увидели, что топ-менеджер повысил свою продуктивность, и это подвигло их последовать его примеру.

- <sup>1</sup> *Вербальное джиу-джитсу.* В рамках этого метода лидер выступает как оппонент людей, имеющих негативные установки и убеждения. При этом он старается, чтобы его противодействие бросалось в глаза окружающим. Этот метод особенно полезен в случаях дискриминации. Например, исполнительному директору одной компании крайне не нравилось, что, по мнению менеджеров — представителей меньшинств, мало кто из сотрудников придавал серьезное значение. На одном из общих собраний произошел следующий эпизод. Кэрол, новая сотрудница, назначенная на должность директора по маркетингу, затронула несколько серьезных производственных вопросов, но ее слова были проигнорированы. Когда же менеджер-мужчина стал говорить на ту же тему, завязалась оживленная дискуссия. Тогда исполнительный директор встал и сказал: «Я очень рад, что вы обсуждаете предложения нашего нового директора по маркетингу. Скажите, Кэрол, действительно ли предыдущий оратор правильно понял ваши мысли?». В данном случае исполнительный директор весьма дипломатично, не вызывая ни у кого раздражения, подчеркнул, что мнение Кэрол было проигнорировано. К тому же он сумел не только поддержать ее, но и вовлечь в общую дискуссию.
- *Противодействие оппонентам.* Этот метод предполагает налаживание сотрудничества с целью мотивировать подчиненных. Например, одна женщина, приглашенная на должность президента филиала высокотехнологичной компании, была неприятно удивлена преобладающими там жесткими методами руководства и контроля. При этом она знала, что наживет себе многочисленных врагов, если окажет открытое противодействие. Она начала с использования собственного стиля, максимально наделяя властными полномочиями сотрудников вверенного ей филиала. Когда ее попросили провести презентацию перед топ-менеджерами компании, она доверила это подчиненным, непосредственно занятым в данном проекте. Так она показала топ-менеджерам, что они должны доверять сотрудникам, владеющим профессиональными навыками и имеющим богатый опыт работы, и по достоинству оценивать их вклад в общее дело.
- *Создание стратегических альянсов.* Формируя стратегические альянсы, лидеры взаимодействуют с окружающими людьми, способными быстро решать важные для намеченных изменений вопросы. Для этого требуется умение проводить целенаправленную политику и налаживать конструктивные взаимоотношения с сотрудниками. Лидеры заручаются поддержкой согласных с концепцией изменений людей. Кроме того, дальновидный руководитель стремится привлечь на свою сторону даже не разделяющих его идей сотрудников, поскольку в перспективе оппоненты могут стать союзниками, о чем свидетельствует приведенный ниже пример.

#### ***Руководство к действию***

*Занимая позицию лидера, осуществляйте повседневные изменения. Будьте примером для подчиненных. Используйте негативные комментарии, установки и формы поведения ваших оппонентов, чтобы проиллюстрировать ценности альтернативных подходов. Формируйте альянсы, способные быстро решить важные для изменений вопросы.*

## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

**Что делать с мертвой лошастью**

«Не нужно оставаться в седле, если ваша лошадь погибла», - говорили древние греки. В наши дни многие правительственные и другие бюрократические учреждения смотрят на эту ситуацию иначе. Они даже используют различные стратегии, пытаясь понять, что же все-таки им делать с «мертвой лошастью». Вот некоторые из этих стратегий:

1. Смените наездника.
2. Купите новый, более крепкий хомут.
3. Посильнее прищипоривайте лошадь.
4. Погромче кричите на нее и угрожайте ей.
5. Создайте комитет по изучению «мертвой лошади».
6. Посетите другие организации, чтобы посмотреть, как им удается ездить на «мертвых лошадях».
7. Повысьте норму скорости, которую должна развивать «мертвая лошадь».
8. Сформируйте комитет по оживлению «мертвой лошади».
9. Проведите учебную программу по улучшению профессиональных навыков наездников.
10. Определите, какое место занимают «мертвые лошади» в современной окружающей среде.
11. Измените предъявляемые к «лошадям» требования, чтобы никакая из них не могла быть признана «мертвой».

12. Пригласите консультантов, чтобы они рассказали вам, как нужно ездить на «мертвой лошади».

13. Соберите в одну упряжку трех «мертвых лошадей», чтобы они развили более высокую скорость.

14. Увеличьте финансирование, чтобы улучшить результаты «мертвой лошади».

15. Объявите во всеуслышание, что и на «мертвой лошади» можно при желании далеко ускакать.

16. Проведите исследование и определите, позволит ли передача функций «мертвой лошади» субподрядчику снизить расходы, вызванные «ездой» на ней.

17. Инсталлируйте новую компьютерную программу, чтобы повысить производительность «мертвой лошади».

18. Убедите всех, что содержать «мертвую лошадь» гораздо дешевле, чем живую.

19. Сформируйте рабочую группу и определите, какую пользу приносят «мертвые лошади».

Если все эти стратегии не принесли успеха...

20. Назначьте «мертвую лошадь» на руководящую должность. Если все это происходит в крупном учреждении, сделайте ее вице-президентом.

*Источник:* автор неизвестен. Альтернативная версия этой истории может быть обнаружена на <http://www.abcsmallbiz.com/funny/deadhorse/html>.

**В РОЛИ ЛИДЕРА****Пол Велгус (*Paul Wielgus*), *Allied Domecq***

Пол Велгус не считал себя революционером, однако попытался трансформировать глобальную компанию *Allied Domecq*, владевшую такими брендами, как «Courvoisier» и «Beefeater». При этом Велгусу удалось привлечь на свою сторону даже тех, кто поначалу не разделял его идей. Он возглавлял отдел, занимавшийся налаживанием обучения и изменением старых способов мышления сотрудников. Одни топ-менеджеры поддерживали Велгуса, другие считали его отдел пустой тратой времени и денег.

Наиболее жесткую критику в адрес Велгуса и проводимых им учебных программ высказал директор по аудиту, когда его попросили определить круг необязательных расходов. Но вместо того чтобы занять оборонительную позицию и противодействовать директору как врагу, Велгус попытался привлечь его на свою сторону. Стратегия Велгуса заключалась в том, чтобы превратить оппонентов в своих союзников. Он подробно рассказал директору по аудиту, как учебные программы изменяют психологические установки персонала. По его словам, прошедшие обучение сотрудники возвращаются в свои отделы полные энтузиазма и решимости достичь корпоративных целей.

Велгусу удалось убедить своего оппонента, и вскоре директор по аудиту превратился в его активного союзника. Он стал направлять своих подчиненных на проводимые Велгусом семинары. В результате произошло постепенное изменение имиджа отдела аудита. Если прежде это было подразделение, проводившее политику жесткого контроля, то теперь оно стало помогать сотрудникам организации улучшать их работу.<sup>16</sup>

Пол Велгус понимал, сколь большое значение имеют стратегические альянсы, в которые следует привлекать не только союзников, но и оппонентов.

Лидеры используют различные стратегии изменений в зависимости от обстоятельств и личных убеждений. Одним из наиболее эффективных способов осуществления трансформаций является повседневное проведение небольших изменений, которые в конечном итоге окажут значительное влияние на организацию и ее сотрудников.



## ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Чаще всего изменения (вне зависимости от того, крупные они или нет) наталкиваются на сопротивление сотрудников. Лидеры считают, что изменения способны усилить организацию. Однако многие сотрудники рассматривают их как угрозу для себя. Очень важно понимать, что сопротивление представляет собой вполне естественную и порою обоснованную реакцию. В разделе «Книжная полка лидера» указываются некоторые стратегии преодоления сопротивления в бюрократических организациях.

### Почему люди оказывают сопротивление изменениям

Главная причина этого в том, что изменения разрушают **социальный контракт**.<sup>17</sup> Социальный контракт — это взаимные обязанности и соглашения, определяющие отношения между сотрудником и организацией. Он также включает в себя описание рабочих заданий, нормы труда, процедуры оценки и пакет компенсаций. Эти детали имеют четкие определения и могут фиксироваться в письменном виде. Существуют и менее ясные аспекты, к ним относятся обоюдное доверие, взаимозависимость и общие ценности. Сотрудники считают, что изменения способны разрушить социальный контракт по нескольким причинам.

#### Социальный контракт

*Взаимные обязанности и соглашения, определяющие отношения между сотрудником и организацией.*

- *Угроза личным интересам.* Люди обычно оказывают сопротивление изменениям, поскольку убеждены, что те лишают их некоторых ценностей. Изменения рабочих заданий, структуры, технологии могут приводить к утрате власти, престижа, снижению зарплаты, ограничению привилегий и даже потере работы. Например, менеджеры среднего звена рассматривают передачу властных полномочий рядовым сотрудникам как угрозу для себя. Опасения, связанные с личными потерями, могут становиться самыми серьезными препятствиями на пути изменений.<sup>18</sup>
- *Неопределенность.* Неопределенность — это недостаток информации о будущих событиях. Она рождает страх перед неизвестным. Люди часто не понимают, как предстоящие изменения могут повлиять на них, поэтому стремятся сохранить существующее положение вещей, пусть даже оно не сулит ничего хорошего в будущем. Рассмотрим, с какими трудностями пришлось столкнуться руководителям программ строительства государственного жилья,\* когда постоянные обитатели аварийных, кишачих крысами и тараканами домов, отказывались покидать их. При реализации чикагского проекта «Robert Taylor Homes» (одного из самых слабых проектов по строительству государственного жилья) некоторые жители не соглашались переезжать в более благоустроенные и безопасные квартиры, хотя в их квартале полным ходом шел снос старых домов. Люди оказывали сопротивление, потому что на старом месте они чувствовали себя комфортно, а переезд в новый район пугал их своей неопределенностью.<sup>19</sup> Аналогичные

\* Государственное жилье (public housing) — жилье более низкого качества, чем частное; строится правительством для малообеспеченных людей, как правило, в крупных городах. — *Прим. пер.*

## КНИЖНАЯ ПОЛКА ЛИДЕРА



Суть изменений: правдивые истории о том, как сотрудники изменяют свои организации. **Джон П. Коттер** и **Дэн С. Кохен** (by John P. Kotter and Dan S. Cohen)

В своей книге «Осуществление изменений», опубликованной в 1996 году, профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер выделил у процесса изменений восемь этапов. В своей следующей книге «Суть изменений», написанной совместно с консультантом Дэном Кохеном, Коттер рассматривает типичные проблемы лидеров на каждом этапе трансформации. Главный вывод авторов заключается в том, что наиболее серьезным препятствием изменений являются психологические установки и поведение людей.

#### Как осуществляются изменения

Изменения проходят менее болезненно, если лидер способен убедить подчиненных на эмоциональном, а не на рациональном уровне. Рассмотрим примеры такого убеждения для трех из восьми этапов:

- *Этап 1: доказательство необходимости изменений.* Руководитель одной компании, стремившейся сократить расходы, обратил внимание, что предприятие тратит довольно крупные суммы на покупку рабочих перчаток. После проведения исследования выяснилось: компания приобретает 424 типа перчаток; они отличаются друг от друга по цене, но одинаковы по качеству. Затем все типы перчаток с прикрепленными к ним ценниками были представлены совету директоров. Менеджеры, увидев результаты исследований, были очень удивлены. Этот пример показал, как не нужно тратить бюджетные деньги.

- *Этап 4: ознакомление всех сотрудников с картиной будущего и стратегией.* Руководители одной британской компании ознакомили всех своих сотрудников с карти-

ной будущего и хотели, чтобы подчиненные постоянно помнили о ней. Однажды утром на всех мониторах в офисах компании высветилась картинка с изображением карты Великобритании, окаймленной голубым кругом. Сверху можно было прочесть крупную надпись: «В 2001 году мы станем лидерами рынка». Все это не только удивило сотрудников, но и лишней раз напомнило им о корпоративных целях.

- *Этап 5: передача властных полномочий сотрудникам.* На одном производственном предприятии наделение властью рабочих вызвало настоящий хаос и ухудшение морального климата. Тогда руководители компании решили использовать новый метод внедрения изменений. Они стали записывать на видеокассеты все операции: от уборки рабочего места до выпуска конечного продукта. После просмотра записей сотрудники стали вносить предложения по улучшению деятельности. Эти предложения касались размещения оборудования и оптимизации рабочих процессов. Все изменения снова фиксировались на видео: так, сотрудники могли с гордостью смотреть, как они сами повышают качество и безопасность труда и сокращают расходы.

#### Практические выводы

Книга «Суть изменений» написана на материале интервью с 400 руководителями 130 организаций, в которых осуществлялись крупные трансформации. Она описывает успехи и неудачи, и каждая глава завершается разделом «Что нужно и что не нужно делать на каждом из этапов». Авторы сопровождают живые истории практическими выводами, которые могут быть полезны при проведении изменений.

*Источник: The Heart of Change by John P. Kotter and Dan S. Cohen, is published by Harvard Business School Press.*

ситуации возникают и в организациях: сотрудники боятся изменения повседневных заданий и взаимоотношений. Они опасаются, что не будут соответствовать новым требованиям и не сумеют выполнять новые процедуры.

- *Различие взглядов и целей.* Другая причина сопротивления трансформациям связана с тем, что инициаторы изменений и те, на кого эти изменения повлияют, совершенно по-разному оценивают ситуацию. И иногда критика со стороны последних бывает вполне оправданной. Сотрудники разных отделов преследуют различные цели, и проводимые изменения могут отвлечь некоторых из них от непосредственной деятельности и от достижения целей.

Указанные причины сопротивления изменениям являются вполне обоснованными и реальными. Лидеры не должны игнорировать их. Поэтому нужно выяснить причины сопротивления и попытаться убедить сотрудников в необходимости трансформаций.

## Способы преодоления сопротивления

Чтобы преодолеть сопротивление изменениям, лидеры могут использовать описанные выше 8-этапную модель и стратегии. Большую пользу также могут принести поучительные истории, метафоры, юмор, личные контакты на эмоциональном уровне. Эмоции играют важную роль, когда лидер старается убедить окружающих в своей правоте и повлиять на поведение людей; об этом нельзя забывать при проведении изменений.<sup>20</sup> В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается, какое место занимают эмоции при использовании восьмиступенчатой модели изменений.

Лидеры могут также использовать ряд техник, чтобы облегчить процесс изменений.

- *Коммуникация и обучение.* Возможно, открытое и честное общение — один из наиболее эффективных способов преодоления сопротивления изменениям. Оно помогает устранить неопределенность, создать атмосферу доверия, подчеркнуть значение изменений и дать сотрудникам почувствовать, что они могут контролировать ситуацию. Согласно исследованиям, одна из самых частых причин неудачных трансформаций связана с тем, что сотрудники узнают о предстоящих изменениях из источников за пределами организации.<sup>21</sup> Нередко топ-менеджеры налаживают активную коммуникацию с общественностью и акционерами, забывая о сотрудниках, на которых более всего скажутся предстоящие изменения. Очень важно, чтобы лидеры беседовали с подчиненными «лицом к лицу» и избегали пользоваться электронной почтой и другими средствами связи при сообщении об изменениях.

Сотрудники нуждаются в обучении, чтобы усвоить новые роли и приобрести навыки, необходимые для выполнения новых заданий. Дальновидный руководитель должен обеспечить обучение, которое позволило бы подчиненным чувствовать себя комфортно в период изменений. Например, авиакомпания *Canadian Airlines International* потратила полтора года на тренинг персонала, прежде чем стала осуществлять изменения системы бронирования, приема багажа и оплаты перевозок.<sup>22</sup>

- *Участие и вовлечение.* Участие сотрудников в изменениях — это оказание ими помощи в планировании трансформаций. Хотя этот метод и отнимает довольно много времени, в конечном итоге он окупается, поскольку позволяет сотрудникам почувствовать: они контролируют этот процесс. Люди глубже осознают суть изменений и стремятся к их успешному проведению. Исследование, сравнивавшее внедрение новой компьютерной технологии в двух различных компаниях, показало, что более гладко этот процесс проходит там, где используется метод вовлечения сотрудников.<sup>23</sup>
- *Принуждение.* В качестве крайней меры лидеры могут использовать принуждение, угрожая сотрудникам увольнением, понижением в должности или переводом на низкооплачиваемую работу. К принуждению прибегают в кризисных ситуациях, когда необходимы быстрые действия. Иногда принуждение используется в процессе крупных административных изменений, охватывающих все иерархические структуры, например при массовых увольнениях. И все же этот метод нежелателен, поскольку вызывает недовольство сотрудников, которые могут саботировать инициативы лидеров.



## НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Лидеры могут применять указанные техники к одному отделу или ко всей организации в целом. Крупные корпоративные изменения, как правило, вызывают заметное сопротивление сотрудников. Лидеры несут ответственность за то, чтобы как можно безболезненнее проводить изменения, помогающие организации выжить и достичь процве-

### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, учитывайте причины, заставляющие людей оказывать сопротивление изменениям. Используйте такие стратегии, как открытое общение, обучение, вовлечение сотрудников в процесс изменений — это позволит вам преодолеть сопротивление. Прибегайте к принуждению только в случаях крайней необходимости, а также когда изменения нужно осуществить особенно срочно.*



тания. Однако важно помнить, что изменения могут иметь не только позитивные, но и негативные последствия.

### Две стороны одной медали

Одна из важнейших задач лидеров — в проведении эффективных и в то же время безболезненных трансформаций. Стремительные изменения в окружающей среде способны вызвать у людей не только энтузиазм, но и страх. Даже когда изменения идут на пользу сотрудникам и организации, они могут ухудшать моральный климат в коллективе, ослаблять единство и разрушать доверие, если проводятся неправильно.

Кроме того, изменения, идущие на пользу организации, способны в то же время негативно отражаться на сотрудниках. Необходимость быстрого освоения новых профессиональных навыков или перспектива потери работы вызывают у людей тяжелые стрессовые состояния. Наиболее сложные изменения связаны с реструктуризацией, перераспределением должностей и обязанностей, реинжинирингом, перестройкой отделов и филиалов, сокращением персонала. Во многих случаях такие изменения весьма болезненны для сотрудников, поскольку неизбежно приводят к увольнению многих людей.

### Осуществление руководства в период сокращения персонала

Когда Грег Дайк (*Greg Dyke*) возглавил *BBC*, он отлично понимал: чтобы конкурировать с коммерческими станциями, организация должна увеличить прибыль. Это означало снижение расходов во многих сферах деятельности. Дайк начал масштабную реструктуризацию и разработал программу сокращения расходов. Все это положительно сказалось на *BBC*. Но, к сожалению, изменения привели к увольнению многих сотрудников.<sup>24</sup> Дайк и другие топ-менеджеры оказались в одной из наиболее трудных для лидеров ситуаций. Руководителям *BBC* нужно было провести увольнения так, чтобы не причинять сотрудникам боль и в то же время сохранить хороший моральный климат среди оставшихся.

#### Сокращение

Вынужденное  
уменьшение  
состава  
персонала.

**Сокращение** — это вынужденное уменьшение состава персонала. В период бурного подъема экономики 1990-х годов лидерам не нужно было думать об увольнении сотрудников. Эта проблема возникла перед ними только в начале 2000-х, когда начался экономический спад и массовые сокращения стали нормой для корпоративной Америки. Кроме того, сокращения рассматриваются как обязательная составляющая многих организационных изменений.<sup>25</sup> Модернизация организационной структуры, слияния и поглощения, глобальная конкуренция, передача функций субподрядчикам, переход от промышленной к информационной экономике неизбежно вызывают сокращение рабочих мест.<sup>26</sup>

Как показывают некоторые исследования, массовые сокращения зачастую не дают желаемых выгод и существенно вредят организациям.<sup>27</sup> Тем не менее возникают ситуации, когда увольнения неизбежны, поскольку являются составной частью реструктуризации или других важных инициатив. Лидеры должны понимать: сокращения негативно сказываются не только на тех, кто уходит из организации, но и на тех, кто остается в ней работать. Если увольнения не будут тщательно подготовлены, они могут дать самый негативный эффект.

Когда увольнения неизбежны, лидеры должны быть готовы к повышению уровня конфликтности, учащению стрессовых ситуаций, усилению сопротивления изменениям, ухудшению морального климата, ослаблению доверия и лояльности.<sup>28</sup> Существует ряд техник, способных помочь лидерам в проведении сокращения персонала и снижении уровня конфликтности среди уходящих и остающихся сотрудников.<sup>29</sup>

- **Вовлечение сотрудников.** Один из наиболее эффективных способов проведения сокращений, позволяющий сохранить нормальную обстановку в коллективе, заключается в вовлечении рядовых рабочих в процесс определения критериев, со-

гласно которым будут проводиться увольнения. Естественно, для этого нужно объяснить рабочим причины сокращения. Другой способ состоит в предложении солидного пакета компенсаций сотрудникам, добровольно оставляющим компанию. Недостаток последнего способа заключается в невозможности предсказать, какие рабочие откликнутся на это предложение, поэтому компания может потерять ценных специалистов, которых вовсе не собиралась увольнять. Руководители организации иногда предлагают сотрудникам работать на условиях неполной занятости, что позволяет сохранять высокопрофессиональных специалистов.

- *Активное общение.* Некоторые лидеры убеждены, что чем меньше они будут говорить о предстоящих увольнениях, тем будет лучше для всех. Но они совершают ошибку. Сотрудникам нужно предоставлять полную информацию о готовящихся сокращениях. Даже в случаях, когда ситуация неясна, лидеры должны быть открыты и честны с подчиненными. Например, руководители *3Com Corp.* использовали 3-этапный план при подготовке сокращений. Сначала они дали понять сотрудникам, что увольнения неизбежны (этот этап занял несколько месяцев). Затем во всех отделениях были проведены собрания, на которых персоналу объясняли, почему необходимы сокращения и что ожидает людей в будущем. Наконец, увольняемым сотрудникам был дан 60-дневный срок для поиска новой работы (этот срок определяется федеральным законом «Об адаптации и переквалификации рабочего»).<sup>30</sup> Лидерам нужно помнить, что в сложные времена никакая информация не может быть лишней. Сотрудники должны знать, что их ждет в будущем и какую помощь организация окажет тем, кто потеряет свою работу.
- *Оказание помощи увольняемым сотрудникам.* Лидеры несут ответственность за оказание помощи увольняемым сотрудникам. Организация может проводить учебные программы переквалификации, предоставлять пакеты компенсаций и льгот, помогать в поисках новой работы. Кроме того, психологические консультации для рабочих и их семей позволяют преодолеть стресс, вызванный потерей работы.
- *Оказание поддержки оставшимся в штате сотрудникам.* Лидеры не должны забывать об оказании эмоциональной поддержки оставшимся в штате сотрудникам. Многие люди, расставаясь с коллегами, испытывают грусть, досаду, гнев, растерянность. Сотрудники могут беспокоиться о своем будущем и о том, сумеют ли они выполнять новые обязанности и задания. Когда в штате Орегон начались крупные сокращения, туда был приглашен консультант Эл Сиберт (*Al Siebert*). Он помог более чем тысяче человек адаптироваться к изменениям. «Многие люди эмоционально не готовы к трудностям», — говорит Сиберт. Проведя серию специальных занятий,<sup>31</sup> он научил людей преодолевать стресс и с оптимизмом смотреть в будущее.

Даже преуспевающие организации иногда бывают вынуждены проводить сокращения персонала. Эти сокращения дадут положительные результаты, если остающиеся в штате сотрудники сохраняют мотивацию, высокую производительность и оптимизм.

### Руководство организацией в период внедрения инноваций

На вопрос «Что делать, чтобы выжить в XXI веке?» чаще всего встречается ответ, который дали и 500 главных исполнительных директоров Американской ассоциации менеджмента: «Поддерживать творческую активность и инновации». Однако лишь 6% респондентов считают, что их компании успешно делают это.<sup>32</sup> Многие современные организации испытывают «дефицит инноваций», поэтому лидеры начинают создавать структуры и системы, способствующие появлению и реализации новых идей. Эффективные руководители поддерживают творческую активность в отделах, нуждающихся в ней более

#### Руководство к действию

*Занимая позицию лидера, проявляйте сочувствие к тем, кто попадает под сокращение. Как можно чаще говорите о предстоящих изменениях и вовлекайте в них сотрудников. Предоставляйте помощь увольняемым рабочим. Оказывайте эмоциональную поддержку остающимся в организации сотрудникам, чтобы усилить их мотивацию и повысить производительность.*

**Творческая  
деятельность**

Генерирование  
новых идей,  
обеспечивающих  
повышение  
эффективности  
и производительности  
в организации.

всего. Например, в некоторых медицинских, правительственных и некоммерческих учреждениях необходимы изменения политики и процедур, что заставляет лидеров поддерживать творческую деятельность административных служащих. Руководители компаний, успех которых зависит от выпуска новых продуктов, стремятся наладить информационный обмен между всеми отделами. Лидеры обучающихся организаций хотят, чтобы все сотрудники вносили свои предложения и участвовали в решении корпоративных проблем. Для поддержания постоянных изменений необходимо создать атмосферу, благоприятную для творческой деятельности. **Творческая деятельность** — это генерирование новых идей, обеспечивающих повышение эффективности и производительности в организации.<sup>33</sup> Творческие люди вносят предложения, которые помогают решать корпоративные проблемы, удовлетворять потребности организации и расширять ее возможности. Однако творческая деятельность сама по себе является процессом, а не итоговым результатом. Это скорее маршрут, чем конечный пункт назначения. Одна из важнейших задач современных лидеров заключается в направлении творческой энергии сотрудников на внедрение инноваций, способных принести существенную пользу организации.

**ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

Лидеры могут создавать благоприятную для творчества среду — это способствует формированию инновационной организации. В табл. 16.1 указаны пять элементов инновационной организации;<sup>34</sup> ниже они будут рассмотрены более подробно. Эти элементы соответствуют характеристикам творческой личности, перечисленным в правой колонке схемы.

**Согласованность.** Для поддержания непрерывной творческой активности сотрудников необходимо, чтобы интересы и действия каждого из них согласовывались с корпоративными задачами и целями. Лидеры могут прояснять корпоративную концепцию, постоянно напоминая о картине будущего и общих целях. Кроме того, они мо-

**Таблица 16.1**

*Характеристики инновационных организаций и творческих личностей*

Инновационная организация	Творческая личность
Согласованность	Признание корпоративных целей Умение направить внимание в нужное русло
Самостоятельная инициация творческой деятельности	Взаимозависимость Настойчивость Энергичность
Неофициальная деятельность	Уверенность в себе Нонконформизм Любознательность
Разнообразие стимулов	Открытость сознания Концептуальное мышление Стремление к разнообразию
Внутренняя коммуникация	Социальная компетентность Эмоциональность Доброжелательное отношение к окружающим

**ИСТОЧНИКИ:** основано на Alan G. Robinson and Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997); Rosabeth Moss Kanter, "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review* (July-August 1982): 104-105; and James Brian Quinn, "Managing Innovation: Controlled Chaos", *Harvard Business Review*, May-June 1985: 73-84.

гут направлять энергию работников на разработку и внедрение инноваций. Многие организации формируют специальные творческие отделы и автономные команды. Довольно популярным методом является создание **инкубатора идей**. Этот метод используется в компаниях *Boeing*, *Ziff-Davis*, *UPS*. Инкубатор идей — это уединенное место, где идеи сотрудников любых отделов организации могут получить свое развитие без влияния корпоративной политики и бюрократии.<sup>35</sup>

**Самостоятельная инициация творческой деятельности.** Для большинства людей характерно естественное стремление к познанию и творчеству. К сожалению, это стремление иногда подавляется еще в детстве, когда, например, школьные учителя заставляют ребенка неукоснительно соблюдать установленные правила. И все же лидеры могут высвободить подавленные в людях желания творить. Умелый руководитель поддерживает дух предпринимательства, поощряя принятие рисков, экспериментирование и исследование и создавая структуры и системы, обеспечивающие развитие новых идей. **Корпоративное предпринимательство** способно инициировать множество инноваций. И здесь важную роль играют **борцы за идею**. Это люди, которые страстно верят в идею и борются за устранение всех существующих препятствий, а также за убеждение окружающих в своей правоте. Изменения никогда не происходят сами по себе. Для их проведения необходимы усилия многих людей. Именно борцы за идею заставляют окружающих увидеть ее ценность и реализовать ее на практике. Успех *Nokia Corp.* во многом объясняется тем, что компания отводит ключевые роли борцам за идею.

### Инкубатор идей

*Уединенное место, где идеи сотрудников любых отделов организации могут получить свое развитие без влияния корпоративной политики и бюрократии.*

### Корпоративное предпринимательство

*Поддерживаемый в компании дух предпринимательства, предполагающий поощрение принятия рисков, экспериментирования и исследований.*

## В РОЛИ ЛИДЕРА

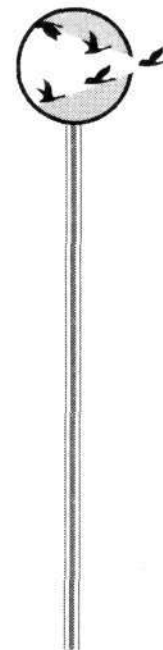
Эркки Куисма (*Erkki Kuisma*)  
и Юрио Неуво (*Yrjö Neuvo*), *Nokia*

Эркки Куисма проводил радиочастотные исследования, когда ему в голову пришла безумная на первый взгляд идея: почему бы не спрятать антенну сотового телефона в его корпус? Недолго думая, Куисма отсоединил антенну от существующей модели, поставил пластмассовую «заплату» и покрыл ее быстро сохнущей краской. Затем он вырезал новую антенну из медной проволоки и смонтировал ее внутрь корпуса. Телефон исправно работал.

Однако усовершенствование, предложенное Куисмой, вызвало сопротивление у топ-менеджеров *Nokia*: они опасались, что пользователи будут сомневаться, будет ли лишенный «видимой» антенны сотовый телефон способен принимать сигналы. Тем не менее Юрио Неуво, непосредственный начальник Куисмы, поддержал новую идею. Неуво имел хорошие отношения со многими топ-менеджерами и стал убеждать их в перспективности изобретения Куисмы. Кроме того, он научил Куисму привлекать на свою сторону сомневающихся. В результате прошло не так много времени — и появилась новая модель «*Nokia 8800*», оснащенная внутренней антенной. Она стала одним из наиболее прибыльных продуктов за всю историю компании. Вскоре инновация была скопирована конкурентами.

В *Nokia* поддерживается дух предпринимательства, и сотрудники не боятся предлагать «безумные идеи». Благодаря этому в компании были внедрены многочисленные инновации, в том числе различные модели мобильных телефонов, аппараты с заменяющимися покрытиями, первая компактная батарейка, обеспечивающая работу телефона в течение 100 часов, первый чат для текстовых сообщений. Юрио Неуво, возглавляющий исследовательский отдел, поддерживает среди сотрудников дух предпринимательства. Он поощряет людей, не боящихся совершать ошибки, и к нему приходят с самыми разными предложениями.<sup>36</sup>

Руководители *Nokia* поддерживают проведение самостоятельных исследований и разработку новых технологий. Сотрудники знают: никакое, даже самое фантастическое предложение не будет расценено Юрио Неуво как безрассудное. Им известно, что начальник исследовательского отдела приложит максимум сил, чтобы обратить всеобщее внимание на новую идею.



### Борец за идею

*Человек, который страстно верит в новую идею и стремится преодолеть все встающие перед ним препятствия.*

**Неофициальная деятельность.** Сотрудники должны иметь возможность проводить эксперименты, не укладывающиеся в рамки обычных заданий. Руководителям необходимо предоставлять подчиненным время на творческую деятельность, которая официально не регламентирована. Согласно исследованиям, почти все творческие акты осуществляются в рабочее время, когда сотрудники обязаны выполнять обычные задания.<sup>37</sup> Благодаря нестандартному мышлению творческих личностей компания способна добиться самых неожиданных результатов. Вот великолепный пример такого результата — отрывной блокнот с приклеивающимися листами. Это один из пяти наиболее популярных продуктов компании *3M*. Он был разработан в процессе экспериментов, проводимых в свободное время. Нужно отметить, что *3M* разрешает своим сотрудникам тратить 15% рабочего времени на самостоятельные исследования, которые могут осуществляться без согласования с начальством.<sup>38</sup>

**Разнообразные стимулы.** Невозможно предугадать, какие стимулы заставят того или иного человека вести поиск новых идей. Так, замысел отрывного блокнота с приклеивающимися листами родился, когда инженер, впоследствии разработавший этот продукт, увидел, как из его молитвенника выпала обычная закладка. Лидеры могут создать условия, благоприятные для рождения творческих идей. Например, компании *Hallmark*, *Nortel Networks' Broad Band*, *Bell Laboratories/Lucent* приглашают посторонних специалистов для бесед с сотрудниками на разнообразные темы, чтобы открыть сознание людей новым идеям. Во время беседы в *Bell Labs/Lucent*, посвященной коммуникации животных, один из инженеров, разработавший новую технологию, выбежал из аудитории, чтобы проверить решение, только что пришедшее ему в голову и навеянное словами выступавшего оратора. Еще сотрудники этой компании постоянно изучают кремниевые позвоночные иглы глубоководных губок, напоминающие современный кабель из стекловолокна и отличающиеся от него только тем, что не ломаются и не рвутся.<sup>39</sup>

Лидеры могут поддерживать разнообразие стимулов, проводя рабочую ротацию, разрешая сотрудникам добровольно участвовать в различных видах деятельности и общаться со специалистами других областей. Кроме того, организации должны предоставлять сотрудникам возможность работы с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка.

**Внутренняя коммуникация.** Творчество достигает своего расцвета, когда на всех уровнях организации налажены междисциплинарные контакты.<sup>40</sup> Без адекватной коммуникации и координации идеи, возникающие в творческих отделах, не могут быть реализованы. Лидеры должны делать среду благоприятной для общения, преодолевающего различные границы. Например, крупная биотехнологическая корпорация *Novartis*, выпускающая разнообразные продукты (медикаменты, генетически измененные семена растений, питание для детей и животных, контактные линзы), четыре раза в год проводит учебные семинары для ознакомления сотрудников с творческой деятельностью своих коллег из других отделов.<sup>41</sup>

Также лидеры могут формировать корпоративную культуру, в которой высоко ценятся сотрудничество и информационный обмен, и использовать механизмы, помогающие наладить координацию, необходимую для реализации инновационных проектов. Так, руководители медицинской компании *Acordia*, желая поддержать инновации, сформировали кросс-функциональные команды для определения запросов потребителей и ввели новую систему компенсаций, поощряющую сотрудничество.<sup>42</sup> Вот еще один пример успешной внутренней коммуникации: Карлос Хосн (*Carlos Ghosn*), главный исполнительный директор *Nissan*, использовал кросс-функциональные команды для создания трансформационного плана, спасшего всю его компанию.

**В РОЛИ ЛИДЕРА**Карлос Хосн, *Nissan*

Когда Карлос Хосн был назначен на должность главного исполнительного директора *Nissan*, компания уже в течение восьми лет не получала прибыли. Хосн понимал, что столкнулся с критической ситуацией. Ему необходимо было вернуть компанию к жизни, в противном случае она могла прекратить свое существование. Однако ему было ясно, что крупные и резкие изменения сверху вызовут сопротивление, ухудшат моральный климат и еще более усложнят тяжелое положение *Nissan*.

Карлос Хосн решил мобилизовать линейных менеджеров и сформировал из них несколько кросс-функциональных команд, которые были призваны идентифицировать круг необходимых изменений и осуществить их. Он считал, что работа в командах позволит менеджерам преодолеть функциональные и региональные границы, прежде определявшие круг их деятельности. Было создано девять команд; перед ними ставилась задача создать план трансформаций всех сфер бизнеса. Команды отвечали за следующие области: разработка новых моделей, закупка составляющих, производство и логистика, научные исследования, продажи и маркетинг, руководство и администрирование, финансы и расходы, поэтапное упрощение системы менеджмента и организация корпоративной деятельности. В состав каждой команды входили представители различных сфер. Например, в команде закупок работали специалисты из области инжиниринга, производства, финансов; в организационной команде - специалисты производственного планирования, продаж и маркетинга, производства, инжиниринга, финансов, закупок. В каждую команду назначались два лидера из числа топ-менеджеров. Однако они были лишь номинальными руководителями, поскольку их задача заключалась в налаживании сотрудничества в команде и устранении административных препятствий, мешавших работе.

В течение трех месяцев команды создали детальный план трансформации *Nissan*, и уже через три года компания стала получать прибыль. Благодаря активному участию в разработке и реализации плана менеджеров среднего звена в компании значительно улучшился моральный климат, укрепились сотрудничество и единство.<sup>43</sup>

Улучшив коммуникацию и наладив сотрудничество, Карлос Хосн вернул *Nissan* к жизни. Между тем кросс-функциональные команды стали неотъемлемой частью корпоративной структуры менеджмента этой компании. Они продолжают изучать новые возможности и реализовывать их.

Лидеры должны учитывать пять характеристик инновационной организации, чтобы стимулировать творческую активность всех ее отделов. Во многих компаниях особую поддержку получают творческие личности, обладающие следующими качествами: открытость сознания, любознательность, независимость, уверенность в себе, настойчивость, умение сконцентрировать внимание на решении проблемы. Совершенно очевидно, что одни люди будут проявлять эти характеристики ярче, чем другие. Анкета, помещенная в разделе «Самооценка лидера 16.1», поможет вам выяснить, в какой мере вы являетесь творческой личностью. Однако важно помнить, что, согласно недавним исследованиям, все люди обладают примерно одинаковым творческим потенциалом. Лидеры же должны помогать сотрудникам и организациям раскрывать этот потенциал.

**Стадии личного творческого процесса**

Человеку, стремящемуся развить в себе креативные способности, нужно знать стадии творческого процесса, одна из моделей которого представлена на рис. 16.2. Важно помнить, что стадии могут накладываться друг на друга и менять свой порядок. Кроме того, если человек «затормаживается» на какой-то из стадий, он может впоследствии как перейти к следующей, так и возвратиться к предыдущей.<sup>44</sup>

- *Стадия 1: признание проблем/возможностей.* Очень часто творческий процесс начинается с признания проблемы, которая должна быть разрешена, или возможности, которую нужно оценить. Например, Брайан ЛеГетт (*Brian LeGette*) и Рон Уилсон (*Ron Wilson*) придумали сферические складывающиеся наушники

**Руководство к действию**

Занимая позицию лидера, поддерживайте инновации. Поощряйте любознательность и исследования. Используйте разнообразные стимулы, чтобы открыть сознание людей новым идеям. Создавайте механизмы, обеспечивающие кроссфункциональное сотрудничество и информационный обмен.



## САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 16.1

### Являетесь ли вы творческой личностью?

Ознакомьтесь с помещенным ниже списком характеристик и подчеркните те, что наиболее точно описывают вашу личность. Будьте честны перед собой. Еще раз проверьте, соответствуют ли подчеркнутые характеристики вашей личности.

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1) эмоциональный              | 16) интеллектуальный         |
| 2) способный                  | 17) имеющий узкие интересы   |
| 3) осторожный                 | 18) имеющий широкие интересы |
| 4) умный                      | 19) изобретательный          |
| 5) традиционно мыслящий       | 20) вежливый                 |
| 6) уверенный в себе           | 21) оригинальный             |
| 7) консервативный             | 22) рефлектирующий           |
| 8) конформист                 | 23) находчивый               |
| 9) эгоцентричный              | 24) уверенный в себе         |
| 10) неудовлетворенный         | 25) сексуальный              |
| 11) честный                   | 26) высокомерный             |
| 12) обладающий чувством юмора | 27) искренний                |
| 13) индивидуалист             | 28) исполнительный           |
| 14) неформал                  | 29) недоверчивый             |
| 15) проницательный            | 30) неконформист             |

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Начислите по 1 баллу за характеристики, выделенные вами в пунктах 2, 4, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26 и 30. Вычтите по 1 баллу за характеристики, выделенные вами в пунктах 1, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 17, 20, 27, 28 и 29. Максимально возможный результат составляет 18 баллов, минимальный результат — 12 баллов.

Для сравнения приводим средние результаты различных групп:

- случайная выборка — 256 мужчин: 3,57;
- случайная выборка - 126 женщин: 4,4;
- группа мужчин, занимающихся научными исследованиями (45 человек): 6,0;
- группа студентов (мужчин), обучающихся на психологическом факультете университета (530 человек): 6,0;
- группа архитекторов-мужчин (124 человека): 5,3;
- группа студенток психологического факультета университета (335 человек): 3,34.

Если вы набрали 6 и более баллов, это означает, что вы являетесь творческой личностью (результат выше среднего).

Этот тест не позволяет точно спрогнозировать уровень креативности, однако он сопоставлялся с другими аналогичными тестами - в этом случае можно было говорить о его достаточной валидности. Полученные вами результаты указывают на уровень вашей креативности в сравнении с другими людьми.

В какой степени, по вашему мнению, полученные вами результаты отражают уровень вашей креативности? Сравните ваши результаты с результатами однокурсников. Насколько сильно они варьируются? Какие характеристики сильнее повлияли на ваш результат и результаты ваших однокурсников? Можете ли вы назвать типы творческой деятельности, которые не отражает данный тест? Можете ли вы назвать ситуации, в которых креативность, оцениваемая данным тестом, не имеет серьезного значения?

*Источник.* Harrison G. Gough, "A Creative Personality Scale for the Adjective Check List", *Journal of Personality and Social Psychology* 37, no. 8 (1979): 1398-1405.

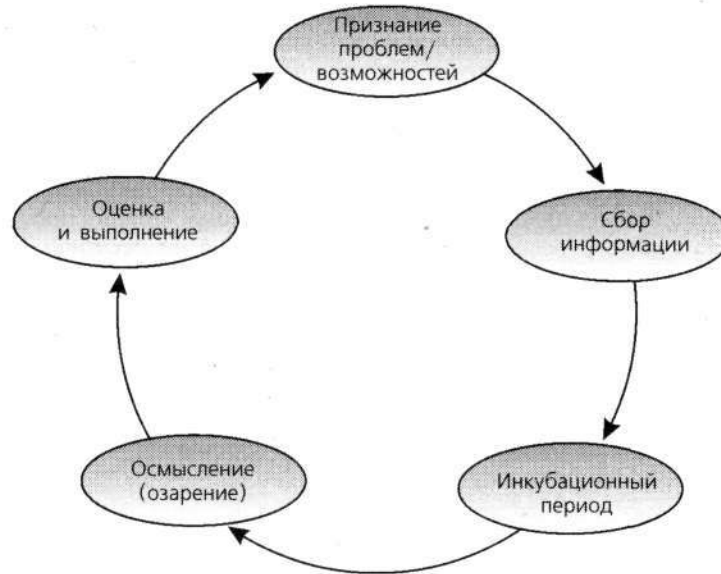


Рис. 16.2  
Стадии творческого процесса

для защиты от холода, разговаривая друг с другом о том, как хорошо было бы сохранять в тепле свои уши, не надевая шапок, которые придают человеку столь нелепый вид.<sup>15</sup>

- **Стадия 2: сбор информации.** На этом этапе происходит накопление информации и знаний о рассматриваемой проблеме или возможности. Источниками информации могут быть книги, журналы, газеты, учебные семинары, поездки, беседы с различными людьми. Всегда полезно иметь при себе блокнот, в который заносятся возникающие мысли. Важно также выделить время для свободного осмысления проблемы.
- **Стадия 3: инкубационный период.** На этой стадии подсознание обрабатывает собранную информацию и соединяет разрозненные фрагменты в единое целое. Инкубационный период наступает, когда человек отвлекается от предмета мысли (иногда это происходит даже во сне). В этот момент включаются творческие механизмы. Для ускорения процесса полезно заниматься чем-то посторонним, например работать в саду, участвовать в играх и развлечениях, делать зарядку или медитировать.
- **Стадия 4: осмысление (озарение).** Эта стадия рассматривается многими людьми как непосредственно *творчество*. Решение проблемы может приходиться неожиданно, когда человек смотрит телевизор, принимает душ, читает газету, занимается хобби, делает перерыв в работе. И все же в большинстве случаев идея не возникает внезапно, словно молния, а вызревает постепенно. Полезно также иметь при себе блокнот, в который записываются мысли, приходящие перед сном или после пробуждения.
- **Стадия 5: оценка и исполнение.** Это наиболее сложная стадия, требующая смелости, настойчивости и самодисциплины. Бывает, творческие люди по несколько раз терпят неудачи, прежде чем добиваются успеха. Им приходится возвращаться на предыдущие стадии или даже повторять весь цикл. Кроме того, окружающие часто воспринимают оригинальную идею как безрассудную.

**Руководство к действию**

*Занимая позицию лидера, расширяйте свой творческий потенциал. Используйте знания о стадиях творческого процесса в своей работе и личной жизни.*



И все же творческий человек при столкновении с препятствиями не отступает. Например, друзья ЛеГетта и Уилсона назвали их сумасшедшими, узнав, что те собираются сконструировать наушники для защиты от холода. Однако изобретатели настолько были увлечены своей идеей, что оставили основную работу для воплощения своего замысла в жизнь. На этой стадии рекомендуется повышать уровень собственной энергии с помощью специальных диет и упражнений, фиксировать интуитивные догадки, обращаться за советом к другим людям, размышлять, как и кому можно продать свою идею, и помнить, что вы решаете интересную задачу, а не скучную проблему.

Лидеры современных организаций глубоко заинтересованы в поддержании творческой деятельности сотрудников. Многие компании сейчас осуществляют крупные изменения, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды. Им особенно нужны сотрудники, способные предлагать новые идеи. Кроме того, творческие люди в меньшей степени сопротивляются изменениям, потому что они открыты для всего нового, не боятся рисковать и проявлять настойчивость.



#### РЕЗЮМЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

В этой главе были описаны инструменты и методы, с помощью которых лидеры могут инициировать и проводить изменения. В наши дни изменения неизбежны. Усиление динамики глобальной среды ставит перед лидерами все более и более сложные задачи адаптации. Важнейшей причиной неудач многих современных организаций является слабое руководство, неспособное обеспечить необходимые изменения. Эффективные лидеры могут работать в сложных и неопределенных условиях, извлекая уроки из собственных ошибок; они верят, что у подчиненных получится взять на себя ответственность за изменения.

Особые трудности вызывают крупные трансформации. В этой связи большую пользу может оказать восьмиступенчатая модель планируемых изменений (доказательство необходимости изменений; формирование коалиции; создание картины будущего и формулировка стратегии; сообщение сотрудникам о картине будущего и стратегии; наделение подчиненных властными полномочиями; достижение первых успехов; консолидация улучшений и осуществление более крупных изменений; закрепление изменений в корпоративной культуре). Лидеры могут облегчать процесс трансформаций, используя стратегии повседневных изменений (яркое самовыражение, вербальное джиу-джитсу, противодействие оппонентам, формирование стратегических альянсов).

При проведении изменений необходимо понимать причины сопротивления и знать способы его преодоления. Для этого лидеры налаживают активное общение

с подчиненными, обучают их, вовлекают в решение корпоративных проблем и в качестве крайней меры прибегают к принуждению. Следует помнить, что изменения имеют и позитивные, и негативные последствия. Наиболее сложные ситуации возникают при необходимости сокращения персонала. Лидеры могут использовать специальные техники, чтобы помочь сотрудникам, теряющим работу, преодолеть стресс, а тем, кто остается в компании, сохранить доверие к своему работодателю.

Руководители несут ответственность за внедрение инноваций, способствующих поступательному движению организации. Очень важно создать среду, благоприятную для творческой деятельности сотрудников. Инновационная организация имеет пять следующих характеристик: согласованность, самостоятельная инициация творческой деятельности, неофициальная деятельность, разнообразие стимулов, внутренняя коммуникация. Им соответствуют характеристики творческой личности. Творческие люди в меньшей степени сопротивляются изменениям. Как показывают исследования, несмотря на различия, все люди обладают приблизительно одинаковым творческим потенциалом. Знание стадий индивидуального креативного процесса способно помочь человеку реализовать свои творческие мечты. Эти стадии включают в себя признание проблемы/возможностей, сбор информации, инкубационный период, осмысление (озарение), оценку и выполнение. Лидеры могут поддерживать творческую активность сотрудников, помогая им адаптироваться и подготавливая их к изменениям.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какую из восьми стадий планируемых изменений лидеры более всего склонны пропускать? Почему?
2. Какую из стратегий повседневных изменений вы предпочли бы использовать и почему? В каких ситуациях пассивная индивидуальная стратегия (яркое проявление) будет эффективнее, чем активная публичная стратегия (формирование альянсов)?
3. Есть ли общие характеристики у творческой личности и творческой организации? Обсудите.
4. Какой совет вы дали бы лидеру, желающему активнее внедрять инновации в своем отделе?
5. Почему сотрудники сопротивляются изменениям? Как лидеры могут преодолеть это сопротивление?
6. Почему борцы за идею играют заметную роль при внедрении инноваций? Для каких организаций (крупных или мелких) важнее такие люди? Обсудите.
7. Планируемые изменения часто рассматриваются как идеальные. Могут ли незапланированные изменения быть более эффективными? Приведите пример.
8. Действительно ли скорость изменений современного мира возрастает или же это только обманчивое впечатление, сложившееся у людей?



## ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

### Корпоративные изменения (ролевая игра)

Представьте, что вы — новый директор *Harpeth Garden*, некоммерческого дома для престарелых, входящего в состав Медицинского центра Франклина. Ваше заведение рассчитано на обслуживание 56 пациентов. В обязанности персонала входит уход за престарелыми людьми (гигиена, питание, дневной досуг). Некоторые пациенты могут самостоятельно есть, одеваться, передвигаться; другие не способны делать это без посторонней помощи. В дневные часы за престарелыми ухаживает старшая сиделка вместе с четырьмя сертифицированными медсестрами, которые ей подчиняются. В ночное время и по выходным работают три медсестры и одна сиделка.

В вашем штате есть и другой персонал: руководители административного отдела, бухгалтерии и столовой. Раз в неделю пациентов навещает доктор, следящий за их здоровьем. Всего в штате числится 26 сотрудников, работающих на условиях полной и неполной занятости.

Во время прохождения интервью при устройстве на работу вы узнали, что ваш предшественник проводил жесткую авторитарную политику. Он считал, что лучший способ обеспечивать качественный сервис — неукоснительно соблюдать все правила и процедуры. Бывший директор принимал самостоятельные решения по уходу за больными, хотя не имел медицинского образования. В *Harpeth Gardens* высокая текучесть рабочих кадров, и в настоящий момент организация испытывает нехватку специалистов; вам требуется найти и обучить их. Именно поэтому в *Harpeth Gardens* пустует несколько мест для пациентов. Аналогичная картина наблюдается и в других домах престарелых в том же районе.

Представители различных отделов организации почти не взаимодействуют между собой. Административные работники формально относятся к своим обязанностям. В общем *Harpeth Gardens* производит впечатление скучного и довольно мрачного места для работы. Сотрудники не проявляют никакого сочувствия к пациентам, кажется, забыв, что работают-то они в медицинском учреждении. Вы убеждены в необходимости изменить стратегию и корпоративную культуру, предоставить сотрудникам больше властных полномочий, улучшить моральный климат в коллективе, сократить текучесть рабочих кадров и заполнить пустующие места клиентами. Вы знакомы с концепцией обучающейся организации (см. главу 15) и хотите реализовать ее на практике. Вы решаете начать с расширения властных полномочий сотрудников и налажи-

вания личных связей. Если вам удастся выполнить задуманное, вы продолжите дальнейшие изменения.

В течение первой недели работы на посту директора вы познакомились со всеми сотрудниками и убедились, что ваш предшественник действительно использовал косные методы руководства. Вы намерены провести общее собрание коллектива в следующую пятницу.

В этом упражнении перед вами ставится задача: решить, как вы будете осуществлять желательные изменения и что скажете сотрудникам на предстоящем собрании. Обдумайте, как вы будете проходить три первые стадии 8-этапной модели изменений. Дайте ответы на следующие вопросы.

1. Как вы будете убеждать сотрудников в необходимости изменений?

2. Как вы будете формировать поддерживающую вас коалицию? Кто в нее войдет?

3. Как вы представляете себе образ будущего организации?

Ваша следующая задача состоит в подготовке речи. Вы должны рассказать сотрудникам о картине будущего и о предстоящих изменениях. В своей речи объясните, какой вам видится *Harpeth Gardens* и почему, на ваш взгляд, необходимы изменения в ее работе. Точно укажите, в чем будут заключаться эти изменения и почему сотрудники согласятся с вашими идеями и будут воплощать их в жизнь. Кратко изложите основные тезисы вашей речи:

**На занятиях.** Преподаватель может разделить учащихся на несколько мини-групп, чтобы обсудить ответы на вопросы 1-3 и выделить ключевые положения в обращенной к сотрудникам речи. После этого студенты определяют, что именно должен говорить директор. Преподаватель может предложить нескольким добровольцам произнести эту речь перед всей группой. В ней должно рассказываться о первоначальных изменениях в *Harpeth Gardens* и о превращении ее в обучающуюся организацию. Рекомендуемые вопросы к студентам:

1. Способна ли эта речь вдохновить сотрудников на проведение изменений?
2. Доказывает ли речь необходимость изменений?
3. Позволяет ли речь установить личные контакты с сотрудниками?
4. Учитываются ли в речи реалии *Harpeth Gardens*?

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Chuck Salter, "On the Road Again", *Fast Company* (January 2002): 50-58.
2. Marlene Piturro, "The Transformation Officer", *Management Review* (February 2000): 21-25.
3. Nicholas Imparato and Oren Harari, "When New World Stir", *Management Review* (October 1994): 22-28.
4. Цитируется по: *Inc.* (March 1995), 13.
5. Alain Vas, "Top Management Skills In'a Context of Endemic Organizational Change: The Case of Belgacom", *Journal of General Management* 27, no. 1 (Autumn 2001): 71-89.
6. Art Kleiner, "Diary of a Change Agent", *Strategy & Business*, Issue 28 (Third Quarter 2002): 18-21.
7. Следующая дискуссия в основном основана на: John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996): 20-25; and "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* (March-April 1995): 59-67.

8. Scott McCartney, "Clipped Wings: American Airlines to Retrench in Bid to Beat Discount Carriers", *The Wall Street Journal* (August 13, 2002), A1, A8; and Christine Y. Chen, "American Airlines: Blastoff or Bust?" *Fortune* (October 28, 2002), 37.
9. Patrick Flanagan, "The ABCs of Changing Corporate Culture", *Management Review* (July 1995): 57-61.
10. Jeremy Main, "The Shape of the New Corporation", *Working Woman* (October 1998): 60-63.
11. Salter, "On the Road Again".
12. Anna Muoio, "Mint Condition", *Fast Company* (December 1999): 330-348.
13. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail": 65."
14. Debra Meyerson, *Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
15. Эти стратегии и примеры взяты из: Debra E. Meyerson, "Radical Change the Quiet Way", *Harvard Business Review* (October 2001): 92-100.
16. Meyerson, "Radical Change the Quiet Way".
17. Основано на: Paul Stebel, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review* (May-June 1996): 86-92.
18. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies For Change", *Harvard Business Review* (Mart-April 1979): 106-114.
19. Jonathan Eig, "Hanging On — A Housing Project Falls But the Poor Resist Orders to Move Out", *The Wall Street Journal* (December 19, 2000): AL
20. Shaul Fox and Yair Amichai-Hamburger, "The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs", *Academy of Management Executive* 15, no. 4 (2001): 84-95.
21. Peter Richardson and D. Keith Denton, "Communicating Change", *Human Resource Management* 35, no. 2 (Summer 1996): 203-216.
22. T.J. Larkin and Sandar Larkin, "Reaching and Changing Frontline Employees", *Harvard Business Review* (May-June 1996): 95-104; and Rob Muller, "Training for Change", *Canadian Business Review* (Spring 1995): 16-19.
23. Phillip H. Mirvis, Amy L. Sales, and Edward J. Hackett, "The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact of Work, People and Culture", *Human Resource Managements* (Spring 1991): 113-139.
24. Robert Goffee and Gareth Jones, "Why Should Anyone Be Led By You?" *Harvard Business Review* (September-October 2000): 63-70.
25. William McKinley, Carol M. Sanchez, and Allen G. Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 32-42.
26. Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, *Organizational Behavior. A Management Challenge*, 2nd ed. (Fort Worth: The Dryden Press, 1994), 626; "Executive Commentary" on McKinley, Sanchez, and Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995): 43-44.
27. James R. Morris, Wayne E Cascio, and Clifford E. Young, "Downsizing After All These Years: Questions and Answers About Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It", *Organizational Dynamics* (Winter 1999): 78-86; McKinley, Sanchez, and Schick, "Organizational Downsizing", Stephen Doerflein and James Atsaides, "Corporate Psychology: Making Downsizing Work", *Electrical World* (September-October 1999): 41-43; and Brett C Luthans and Steven M. Sommer, "The Impact of Downsizing on Workforce Attitudes", *Group and Organizational Management* 2, no. 1 (1999): 46-70.
28. K. S. Cameron, S. J. Freeman, and A. K. Mishra, "Downsizing and Redesigning Organizations", in G. P. Huber and W H. Click, eds., *Organizational Change and Redesign* (New York: Oxford University Press, 1993): 19-63.
29. Этот раздел основан на: Bob Nelson, "The Care of the Un-downsized", *Training and Development* (April 1997): 40-43; Shari Caudron, "Teach Downsizing Survivors How to Thrive", *Personnel Journal* (January 1996): 38ff; Joel Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", *California Management Review* (Winter 1992): 9-28; Ronald Henkoff, "Getting Beyond Downsizing", *Fortune* (January 10, 1994): 58-64; Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management* 33, no. 2 (Summer 1994): 189-211; and Stephen Doerflein and James Atsaides, "Corporate Psychology: Making Downsizing Work".
30. Matt Murray, "Stress Mounts as More Firms Announce Large Layoffs, But Don't Say Who or When" (Your Career Matters column), *The Wall Street Journal* (March 13, 2001): B1, B12.
31. Caudron, "Teach Downsizing Survivors How to Thrive".
32. Stanley S. Gryskiewicz, "Cashing In On Creativity at Work", *Psychology Today* (September-October 2000): 63-66.

33. Timothy A. Matherly and Ronald E. Golgsmith, "The Two Faces of Creativity", *Business Horizons* (September/October 1985): 8.
34. Элементы инновационной организации взяты из: Alan G. Robinson and Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).
35. Sherry Eng, "Hatching Schemes", *The Industry Standard* (November 27-December 4, 2000): 174-175.
36. Paul Kaihla, "Nokia's Hit Factory", *Business 2.0* (August 2002): 66-70.
37. Robinson and Stern, *Corporate Creativity*, 14.
38. Gail Dutton, "Enhancing Creativity", *Management Review* (November 1996): 44-46.
39. Gyskiewicz, "Cashing In On Creativity"; and "This House Comes with Built-in Cable", *Best Friends Magazine* (November-December 2003), 5.
40. Cameron M. Ford, "Creativity Is a Mystery: Clues from the Investigators' Notebooks", in Cameron M. Ford and Dennis A. Gioia, eds., *Creative Action in Organization: Ivory Tower Visions & Real World Voices* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995), 12-49.
41. Gary Abramson, "Wiring the Corporate Brain", *CIO Enterprise*, Section 2 (March 15, 1999): 30-36.
42. Donald F. Kuratko, R. Duane Ireland, and Jeffrey S. Hornsby, "Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", *Academy of Management Executive* 15, no. 4 (2001): 60-71.
43. Carlos Ghosn, "Saving the Business Without Losing the Company", *Harvard Business Review* (January 2002): 37-45.
44. Этот раздел основан на: Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach* (Fort Worth: The Dryden Press, 1998): 125-127.
45. Donna Fenn, "The B-School Boys", segment of "Innovative Minds", *Inc.* (September 2002): 76-85.

Научно-популярное издание

Ричард Л. Дафт

При участии Патрисии Лейн

## УРОКИ ЛИДЕРСТВА

Зав. редакцией *И.Е. Федосова*  
Ответственный редактор *Т.Р. Тэор*  
Научный редактор *ИВ. Андреева*  
Литературный редактор *В. Г. Даниленко*  
Дизайн переплета *М. А. Левыкин*  
Верстка *Я. А. Платонова*  
Корректоры *Ю.Б. Гомулина, Л.А. Ванькаева*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.  
Homepage: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

**Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**  
000 «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

**Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:**

- В Санкт-Петербурге:** 000 СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел. отдела реализации (812) 365-46-03/04.
- В Нижнем Новгороде:** 000 ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.  
Тел. (8312) 72-36-70.
- В Казани:** 000 «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.
- В Самаре:** 000 «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.
- В Екатеринбурге:** 000 «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.  
Тел. (343) 378-49-45.
- В Киеве:** 000 ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.
- Во Львове:** Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузкова, д. 2.  
Тел./факс (032) 245-00-19.

**Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**  
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.  
Информация по канцтоварам: [www.eksmo-kanc.ru](http://www.eksmo-kanc.ru) e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru)

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:**

- В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:**  
Центральный магазин — Москва, Сухареvская пл., 12. Тел. 937-85-81.  
Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.  
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.
- В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:**  
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»  
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**

Подписано в печать 28.09.2006.  
Формат 90x108 Vie- Печать офсетная. Бумага тип. Усл. печ. л. 54,0.  
Тираж 4100 экз. Заказ № 4326.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

Дафт. Уроки лидерства

ISBN 5-699-18025-7 556.00



# УРОКИ ЛИДЕРСТВА

Современная, стремительно развивающаяся компания делает сегодня ставку не на традиционного менеджера, а на лидера. Лидер совершенно иначе выстраивает отношения со своими – нет, не подчиненными – единомышленниками, заряжает их своей харизмой, получая от них в ответ творческие инновационные решения, которые, в свою очередь, открывают перед бизнесом новые, незапланированные, возможности, нередко превращая всю компанию в лидера того или иного сегмента мирового рынка.

«Жизнь постоянно предоставляет нам возможности быть лидером», – утверждает Ричард Л. Дафт и предлагает начать учиться лидерству прямо сейчас. Прочитав его книгу, вы не только узнаете, как лидеры определяют направление корпоративной деятельности, устанавливают баланс между интересами организации и интересами сотрудников, внедряют изменения, но и найдете инструменты самооценки, помогающие вам развить навыки лидера в себе самом – навыки предельно востребованной современным бизнесом личности.

ISBN 5-699-18025-7



9 785699 180257 >