


**ВЛАДИМИР
ТАРАСОВ**
**ТЕХНОЛОГИЯ
ЛИДЕРСТВА**



ДОБРАЯ КНИГА



**ВЛАДИМИР
ТАРАСОВ**
**ТЕХНОЛОГИЯ
ЛИДЕРСТВА**



ДОБРАЯ КНИГА

Владимир Тарасов
Технология лидерства

Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова

Книги

Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет.
Романтические истории. Опыт обычной жизни

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни (с соавторами)

Социальная технология в вопросах и ответах

Аудиокниги

Технология жизни. Книга для героев

Полководец

Аудиокурсы

Персональное управленческое искусство

Восемь ступеней управленческого искусства

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления для руководителей (в двух частях)



Подробная информация о книгах и аудиосеминарах Владимира Тарасова на веб-сайте издательства «Добрая книга» www.dkniga.ru

Издательство «Добрая книга»

Для оптовых покупателей: (495) 650 44 41.

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей веб-страницы: www.dkniga.ru

Как я учился быть лидером

С детства у меня были хорошие отношения со сверстниками, с ними у меня не было проблем. Я дружил с теми, с кем и хотел дружить, поэтому никак не ощущал свой статус среди них, как не ощущают здоровье, когда оно есть.

Но уже учась в Ленинградском университете, я обратил внимание на то, что я не лидер, что в любом деле среди своих ребят я – второй или третий номер, но не лидер. Я стал перепроверять себя и убедился, что так оно и есть.

Например, отправляется наш оперотряд в рейд отлавливать хулиганов и пьяниц, командир разбивает наших на пятерки и назначает старших. Я как комиссар отряда, то есть номер два в оперотряде, ожидаю, что и меня командир поставит старшим в какую-нибудь пятерку. Так нет, он придает меня какому-нибудь новичку, старшему в пятерке, в помощь, «как опытного». Это меня, конечно, задевало, но я не решался поднимать этот вопрос.

Или, например, соберутся ребята и девушки к кому-нибудь пить вино и петь хором под гитару (такой у нас тогда был вид досуга). Каждый может подсказать, какую песню петь следующей, и эту подсказку обычно подхватывают. А я заметил, что моих песен не поют: я подсказываю, но никто не обращает на это внимания. А мне-то больше и заняться нечем, кроме как подсказывать – у меня ни голоса, ни слуха. Всем хорошо, а мне скучновато, но и покидать хорошую компанию тоже не хочется.

Я осознал, что у меня серьезная проблема: во мне никто не видел лидера – не видел потому, что я и на самом деле им не был. Я был просто хорошим покладистым парнем, даже слишком покладистым, а потому и не лидером. Надо было эту проблему решать, иначе вся

жизнь сложится неправильно: меня так и будут другим в помощь придавать как «более опытного», а «менее опытные» будут продвигаться по жизни вперед и становиться моими начальниками.

Я подумал, что среди своих ребят мне отношение к себе не поменять. Нужно было уехать туда, где меня никто не знает, и начать строить отношения с людьми заново. Я решил продолжить учебу в другом университете.

В те времена в нашей стране в каждом крупном городе было по университету. Я взял карту, какая оказалась под рукой, и стал смотреть, какой университетский город был ближе всего. Таких было два: Петрозаводск и Тарту. До каждого из них было по 4 миллиметра. Чтобы сэкономить деньги на будущих поездках домой, я отправился на вокзал узнать, сколько стоят билеты туда. Проезд в Тарту был на тридцать копеек дешевле. Так я оказался в Эстонии и, скорее всего, навсегда.

Я решил, что на новом месте буду держаться дружелюбно, но ни с кем особо не дружить, пока не стану лидером. Пусть другие ребята прилепляются ко мне, а не я к ним. И надо было себя обозначить каким-нибудь внятным лидерским поступком.

На первом же общеуниверситетском комсомольском собрании я попросил слова и вышел на трибуну. Раздались аплодисменты. Когда они стихли, я начал говорить. Тут опять раздались аплодисменты. Подождав, когда они закончатся, я продолжил говорить. Но мне снова стали аплодировать. Я понял, что здешние комсомольцы – народ хотя и осторожный, но жесткий, русский язык здесь не приветствуется, и покинул трибуну. Была ранняя осень 1965 года.

Я особо не обиделся, понимая, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят, но и не отступился. То, что хотел сказать на собрании, я опубликовал в качестве статьи в университетской газете. Ректор университета профессор Клемент удостоил мою статью в следующем номере газеты двумя абзацами критики. Это означало, что ко мне отнеслись всерьез, как к человеку с позицией.

Дальше пошло легче. Постепенно ко мне стали прилепляться ребята, я научился быть лидером, а позже научился и не быть им, если это не требовалось.

Благодаря вынужденному вниманию к феномену лидерства я привык приглядываться к взаимоотношениям и поведению лидеров и их последователей (ведомых), что в конечном итоге и привело к появлению этой небольшой книги.

Подходы к лидерству

Феномен лидерства волнует людей тысячелетиями. Получается, что один человек начинает управлять другим, и тот его слушается, причем добровольно. Слушается не потому, что лидер его кормит, или платит ему, или применяет силу (тогда все было бы понятно), а потому, что один почему-то играет роль лидера, а другой почему-то (и зачастую охотно) играет роль ведомого. Почему это происходит?

Большинство авторов, поделившихся с читателями своими размышлениями о лидерстве, предпочитают так называемый феноменологический подход, то есть описывают феномен лидерства – рассказывают другим о том, чем отличается лидер от ведомых, наделяя лидера всякими замечательными качествами. Рассказывают так, как будто читатели в глаза никогда не видели живого лидера, и вот, к счастью, нашелся очевидец, который им об этом может рассказать. Литература о лидерстве в значительной степени состоит из рассказов таких «очевидцев».

Есть и другие подходы – психологический, социально-психологический, социологический... Чаще всего это тоже рассказы о том, что и так всем известно, но рассказы более структурированные и написанные научным языком. Здесь уже мелькают иногда дельные наблюдения и выводы, но это скорее исключение, чем правило.

Мой подход к лидерству сложился не как отстраненный взгляд с другой планеты, а как подход сугубо прагматический. Точнее, социально-технологический. Я рассматриваю социально значимое поведение и лидера, и ведомого, в котором выделяю для себя различные виды этого поведения – формулы, приемы и стратагемы, как бы проецируя все поведение на ось рецептов.

Две зарисовки

Встретились во дворе два подростка.

Вовка:

– Витька, пойдешь со мной?

– Куда?

– Неважно! Пойдешь или нет?

И Витька идет.

Почему Витька идет за Вовкой? Потому, что с Вовкой интереснее, чем без него. Что-то новое увидишь или узнаешь. Даже если и не увидишь, и не узнаешь, все равно само ожидание нового и интересного греет душу. Ведь Вовка предприимчив, и у него всегда есть План. Без Вовки у Витьки жизнь была бы более пресной.

Идут две девушки по длинной-длинной улице. Нина канючит:

– Ася, давай возьмем такси!

Ася молчит. Мимо то и дело прошмыгивают такси.

– Ну давай возьмем такси!

Ася молчит. Проходят еще метров триста. Наконец, Ася поднимает руку, и очередное такси останавливается.

Что мешало Нине самой поднять руку и остановить такси? Ничего!
Было же понятно, что идти слишком далеко, что обе устали и придется брать такси. Кстати, Нина побогаче Аси, и платить за такси будет она.

Проницательный читатель уже догадался, что в этих примерах Вовка и Ася – лидеры, а Витька и Нина – ведомые. Тем самым мы отдали дань феноменологическому подходу к лидерству.

Кто такой лидер?

Лидер – это тот, кто в своих интересах организует деятельность людей на добровольной основе, не стимулируя их материально, без взаимных правовых обязательств, и руководит этой деятельностью.

Дополняющей ролью к роли лидера является роль ведомого.

Ведомый – это тот, кто признает конкретного лидера в качестве такового и, по возможности, следует его указаниям, не претендуя на какое-либо вознаграждение, хотя иногда и ожидая таковое.

У одного лидера может быть большое количество ведомых. Если ведомых больше одного, то мы будем говорить о группе ведомых, понимая под этим группу людей, непосредственно руководимую одним лидером.

Если лидер руководит многими людьми, большинство из которых получают указания не от самого лидера, а от других его ведомых, то мы будем говорить о движении и о лидере движения. У движения, в отличие от группы ведомых, может быть не один, а несколько лидеров.

Мы сказали, что лидер осуществляет руководство в своих интересах. Но это руководство потому ему и удастся, что следование за лидером оказывается более или менее в интересах и ведомых тоже.

Следование за лидером имеет свою инерционность. Группа может следовать за ним некоторое время и после того, как лидер перестал удовлетворять ее интересам.

Три варианта лидерства

Можно различать три варианта лидерства:

1. Целевое лидерство, когда ведомые идут за лидером к привлекательной для них цели.
2. Процессное лидерство, когда сам процесс действия в роли ведомых для них привлекателен.
3. Смешанное лидерство, когда ведомых мотивирует и цель, и процесс.

Целевое лидерство

Ведомые следуют за лидером именно ради цели. При этом в их картине мира цель может быть достижима:

- ✓ в обозримом конкретном будущем при их жизни;
- ✓ в неопределенном будущем при их жизни;
- ✓ в обозримом конкретном будущем после их смерти;
- ✓ в неопределенном будущем после их смерти.

Кроме того, цель может быть конкретным событием, а может быть некоторым постоянно улучшающимся показателем.

Целевому лидерству присуща опасность разочарования:

- ✓ в самой цели,
- ✓ в возможности достижения цели,
- ✓ в способности лидера привести к цели,
- ✓ в этичности средств, выбранных лидером.

Целевое лидерство носит рациональный характер, т. е. ведомые, хотя и не получают вознаграждение за свою помощь лидеру, но рассчитывают на таковое «в конце пути».

Однако, когда мы имеем дело с лидерством, а не с договоренностью о совместной работе, в случае не достижения конечной цели ведомые не могут иметь претензии к лидеру и требовать вознаграждения своих усилий. Идти за лидером – это их риск и их ответственность, они имеют человеческое право лишь разочароваться в лидере. И поскольку дело обстоит именно так, при целевом лидерстве лидер постоянно рискует столкнуться с разочарованием в нем своих ведомых.

Вдобавок, «разочаровавшийся» обычно оказывается той овцой, которая все стадо портит. Поэтому лидеру приходится периодически «предъявлять доказательства» достижимости общей цели, что иногда побуждает его приукрашивать действительность и демонстрировать оптимизм в любой ситуации.

Процессное лидерство

Процессное лидерство предполагает такой вид совместной деятельности, когда постоянно по ходу дела удовлетворяются определенные потребности ведомых.

Например, такие:

- ✓ приобретение опыта и знаний,
- ✓ укрепление здоровья,
- ✓ получение советов или ответов на волнующие жизненные вопросы,
- ✓ интересная содержательная жизнь,
- ✓ интересное времяпрепровождение,
- ✓ знакомство с интересными или полезными людьми,
- ✓ риск, приключения, адреналин,
- ✓ повышение социального статуса,
- ✓ удовольствие от нахождения в кругу друзей или единомышленников.

Здесь лидерство носит рутинный характер и не подвергается сомнению. Единственная угроза содержится в слове «надоело». Но в этом случае разочарование происходит не в лидере (к нему претензий не возникает), а в самой деятельности под его руководством, которая и

впрямь надоела. В этом случае ведомый, отпавший от лидера, не является овцой, портящей все стадо – одному «надоело», а другим «не надоело».

Смешанное лидерство

Смешанное лидерство – самое надежное и устойчивое. Оно – как яхта, имеющая и паруса, и двигатель. Поэтому целевому лидеру имеет смысл так строить путь к цели, чтобы сам этот путь был интересен и полезен ведомым, даже если он и окажется не самым коротким. «Удлиняй свой путь!» – говорил Сунь Цзы.

Это требует от лидера гибкости и внимания к нуждам и запросам своих ведомых, а также построения таких отношений в группе ведомых, благодаря которым само пребывание в этой группе было бы самостоятельным стимулом оставаться в ней: «не люблю прыгать с парашютом, но мне нравится быть среди ребят, которые любят прыгать с парашютом, вот и я тоже прыгаю!»

Смешанное лидерство может иметь имидж целевого, но может таковым, на самом деле, и не быть. Например, когда цель ощущается недостижимой, но мотивация для самого по себе пребывания в роли ведомых оказывается достаточно сильной, чтобы продолжать следовать за лидером. Иногда это сопровождается лицемерным ритуалом подтверждения приверженности этой цели.

Когда я ехал на поезде в Китай в 1988 году и оглянулся, чтобы попрощаться с Родиной, то увидел на зеленом холме крупную надпись, выложенную битым кирпичом: «НАША ЦЕЛЬ – КОММУНИЗМ!»

Нередко при этом ведомые разделяются на:

✓ фанатиков, продолжающих слепо верить в цель, к которой стремится группа во главе с лидером,

✓ сомневающихся,

✓ лицемеров, лишь делающих вид, что верят в эту цель,

✓ не верящих в цель и не скрывающих свое неверие с риском быть отлученными.

Каким должен быть идеальный лидер

Лидер должен быть, говоря словами Сунь Цзы, «как костер: невозможно приблизиться!» – то есть, как костер, привлекать, освещать, согревать и защищать, но в то же время и обжигать неосторожно к нему приблизившихся.

✓ **Костер привлекает людей. Когда мы видим костер или огонь в камине, мы невольно хотим подойти к нему поближе, а то и протянуть ладони, чтобы почувствовать тепло, даже если мы вовсе и не замерзли! Так и лидер должен привлекать ведомых, вызывать у них желание сократить с ним дистанцию – привлекать своими словами и шутками, своим поведением и реакцией на чужие слова или поступки.**

✓ **Как костер освещает все вокруг себя, так и лидер должен давать ведомым адекватную картину мира, чтобы то, что было им неясно или смущало их, рассеивалось как дым, становилось ясным и надежным, становилось тем твердым, на которое можно опереться. Лидер должен уметь ответить на вопросы и дать хороший совет.**

✓ **Как костер согревает людей, так и лидер должен согревать, давать человеческое тепло и уют, повышать одним своим присутствием синергетический эффект в группе. Он должен уметь поддержать и ободрить слабого или уставшего, вдохновлять своим примером, замечать и отмечать успехи ведомых.**

✓ **Как костер защищает от диких зверей, так и лидер должен защищать ведомых, ни перед кем не пасовать и не «прогибаться»,**

не оказываться «занятым важными делами», когда его ведомым грозят неприятности, самому решать те сложные или рискованные проблемы, с которыми его ведомым явно не справиться, и помогать им в личных делах, если такая помощь необходима.

✓ Но как костер обжигает слишком к нему приблизившихся, так и лидер должен обжигать тех ведомых, кто по своей инициативе уж слишком приблизился к нему. Иными словами, дистанцию с ведомыми лидер устанавливает сам. Он не реагирует на лесть, а лишь увеличивает дистанцию с теми, кто рассчитывает именно таким путем войти к нему в доверие, потеснив других.

Основные функции лидера

Я выделяю десять основных функций лидера.

1. Строить картину мира и делиться ее фрагментами с ведомыми. В принципе, лидер может и не строить картину мира, а лишь указывать, какая из картин мира, предлагаемых ведомыми или третьими лицами, правильная с его точки зрения, а какая – нет. Однако, если картина мира, акцептированная или построенная лидером, оказывается неадекватной, его авторитет как лидера подвергается испытанию, и может возникнуть ситуация, когда «Акела промахнулся». Поэтому лидер должен быть достаточно осторожным, не поддаваться соблазну беспочвенных предположений и отличать обоснованное суждение от придумки.

2. Ставить перед ведомыми цели и задачи. У лидера всегда должен быть План А и План Б на случай, если План А окажется невыполнимым. Наличие этих планов позволяет ему обоснованно ставить задачи перед ведомыми: одни задачи как необходимые, и другие «на всякий случай». Самое худшее, что может сделать лидер в этой связи – ставить задачи бессмысленные, которые свидетельствуют о неадекватности его картины мира или о его легкомысленном отношении к трудовым усилиям ведомых.

Конечно, может сложиться трудная ситуация, когда ни разумного Плана А, ни Плана Б быстро построить не удастся. В этом случае ведомые должны знать, что лидер ищет выход из положения, а не просто «опустил руки».

3. Загружать ведомых работой и заданиями в той мере, в какой это было бы для них желательно или приемлемо. Эта проблема встает во

весь рост, когда появляется новичок, желающий и готовый оказать помощь, внести свой вклад в дело лидера. И если у лидера нет потенциального фронта работ, и он начинает «динамить» новичка, все откладывая и откладывая свою готовность дать ему поручение, это приводит не только к тому, что новичка можно потерять, но расхолаживает группу в целом и снижает авторитет лидера. Ведь если «простой» на работе по найму воспринимается как ситуация более или менее терпимая, поскольку «солдат спит, а служба идет», то новичок-ведомый может расценить такую невостребованность его услуг как негативное и несправедливое к нему отношение и из приверженного превратиться в разочаровавшегося. Поэтому если для новичка нет готового фронта работ, надо назначить ему определенное время, когда его услуги будут востребованы лидером, и не обмануть его ожидания.

4. Выбирать пути достижения целей и решения задач. Это, пожалуй, самая ответственная функция, поскольку за это важнейшее решение лидер, так или иначе, несет персональную ответственность, причем фактический результат его выбора для группы бывает очевиден. Одно дело, когда адекватность его картины мира воспринимается «на слух», другое дело, когда ее адекватность проверяется практикой. У лидера бывает искушение разделить эту ответственность с группой, принять коллективное решение. Если такое размывание ответственности происходит слишком часто, оно приводит к снижению роли лидера до «первого среди равных».

5. Управлять «повесткой дня». Руководить как коллективными обсуждениями, так и диалогом с отдельными ведомыми, не давая ни себе, ни другим возможности «забалтывать» проблему, вести «корабль обсуждения» к разумной цели. Это не значит, что нельзя отклоняться от выбранного курса, шутить или вспоминать какие-то второстепенные или не относящиеся к делу случаи, ведь ведомые – это не наемные работники, и они должны получать удовольствие от совместной работы или иной деятельности, но... «Делу время, а потехе час!» или хотя бы «потехе время, но и делу час»!

Также необходимо тактично отклонять попытки кого-либо из нахрапистых ведомых продавливать свою повестку дня в ущерб

общему делу или другим ведомым.

6. Давать толчок для перехода от слов к делу. В ситуации, когда обсуждение затягивается, хотя уже понятно, что надо делать, лидер должен завершить разговоры переходом к делу, отдав распоряжение о конкретном действии.

Необходимо помнить, что ведомые, скорее всего, потому и ведомые, что даже понимая, что надо делать, могут так и не начать действовать, пока не получат толчок от лидера или от внешних обстоятельств. Причем, дав такой толчок, необходимо удостовериться, что ведомый начал действовать, то есть перешел из роли «собирающегося начать» в роль «находящегося уже в процессе».

7. Отвечать на волнующие вопросы. К кому же еще обращаться ведомому с такими вопросами, как не к своему лидеру? При этом надо иметь в виду, что нередко ведомый, прежде чем обратиться к лидеру, обращается с этим же вопросом к кому-то из своей группы и получает от того совет обратиться к лидеру, а потом этот же советчик спрашивает ведомого о результате такого обращения. Словом, надо мысленным взором видеть «за кадром» тех, кому ведомый перескажет ответ лидера.

И еще одно. Поскольку вопрос волнующий, и адекватный ответ на него важен для ведомого, то он может задать тот же вопрос не только лидеру, но еще и какому-то авторитетному лицу, и сравнить эти ответы. Поэтому лидер должен отнестись к вопросу со всей серьезностью, а то и отложить ответ, обратившись к дополнительным источникам информации.

8. Разруливать внутригрупповые конфликты. Поскольку лидер привлекает ведомых, то между ведомыми нередко существует конкуренция за близость к лидеру, и эта конкуренция может стать причиной скрытого конфликта между ними.

Кроме того, взаимная зависимость в работе иногда приводит к тому, что из-за небрежности одного из ведомых может пострадать эффективность работы другого.

И еще. При срыве задания или низком качестве его выполнения, а также при «разборе полетов» случается, что один ведомый умело сдвигает авторство этого «косяка» на другого, нередко на менее авторитетного участника группы, которому трудно за себя постоять. Лидер должен быть справедливым и в то же время способным примирять ведомых в процессе разбора конфликтной ситуации, превращая деструкцию конфликта в учебный материал.

9. В необходимых случаях помогать ведомым решать их проблемы и выручать их из беды. Однако при этом соблюдать меру, помня, что помогать надо только тому, кто сам себе помогает и тем, кто не ищет приключений на свою голову в надежде, что «если что», лидер вытащит его из неприятной ситуации. Поэтому, чтобы избежать возможных повторов, после оказания помощи, когда эмоции стихнут, надо устроить доброжелательный, но тщательный разбор ситуации.

10. Поощрять и наказывать ведомых путем изменения их внутригруппового статуса. Статус зависит, прежде всего, от двух факторов: от близости ведомого к лидеру и от собственной полезности ведомого для других ведомых.

Как правило, эти два фактора коррелируют между собой, но если это не так, то группа рискует утратить единство.

Поощрения и наказания должны выполняться плавно, как естественное следствие поступка или проступка ведомого, а не как «административная» акция по поощрению и наказанию. Надо помнить, что ведомые – не наемные работники, и, если взять с ними неверную ноту, можно потерять тех из них, у кого наиболее развито чувство собственного достоинства.

Отличие лидера от руководителя

Я выделил основные отличия лидера от руководителя (а также от начальника, менеджера или супервайзера). Разумеется, этих отличий больше, но и тех, что выделены, достаточно, чтобы уловить принципиальную разницу между лидером и руководителем.

✓ Лидер отличается от руководителя тем, что он не имеет трудового договора (ни письменного, ни устного) с ведомыми, и государство не регулирует отношения между ними.

✓ Поэтому лидер не может:

- приказывать,
- требовать выполнения,
- использовать иные наказания, кроме моральных и имиджевых,
- не отвечать на вопросы ведомых.

✓ Отличием является то обстоятельство, что в лидерстве такой фактор, как разделяемые ценности, играет значительно бóльшую роль, чем в отношениях формальной подчиненности. В силу этого ведомые далеко не безразличны к тому, насколько лидер делом подтверждает декларируемые им ценности и нередко обсуждают это между собой.

✓ Если у руководителя случаются ошибки или несправедливости, то подчиненные примерно так их и воспринимают. Что же касается ошибок и несправедливостей лидера, то ведомые нередко воспринимают их как сознательную манипуляцию, лицемерие или двойную игру лидера.

Причина такой подозрительности – в завышенной оценке возможностей и умений лидера. Это очень опасный для него механизм, и он побуждает лидера прямо или косвенно оправдываться перед своими ведомыми, чтобы не утратить их доверие.

То, что прощают руководителю, лидеру не прощают!

✓ Руководитель может регламентировать работу и поведение подчиненных организационно-распорядительной документацией, лидер же осуществляет такую регламентацию только устно.

✓ Руководитель планирует отдельные мероприятия по содержанию и по срокам, а затем распределяет необходимые для этого работы между подчиненными, руководствуясь их трудовыми обязанностями. Руководитель определяет, какое рабочее время тот или иной подчиненный обязан уделить тому или иному заданию.

Лидер же обычно планирует мероприятия по содержанию, и прогнозирует (а не планирует) сроки их выполнения, поскольку не может быть уверен в том, какое время сможет уделить тот или иной ведомый общей работе.

Либо наоборот: лидер планирует срок выполнения мероприятия, но прогнозирует (а не планирует) его содержание, поскольку не может быть уверен, в каком объеме это мероприятие удастся осуществить. Здесь мы имеем дело с «соотношением неопределенностей», то есть планы лидера отличаются либо желательными, но неопределенными сроками, либо желательными, но неопределенными объемами работ, либо (что тоже нередко бывает), неопределенностью и того, и другого.

✓ Руководитель может брать на себя обязательства по выполнению работ руководимым им трудовым коллективом перед третьими лицами, но лидер такие обязательства зачастую брать не может, а может лишь обнадеживать: «Мы постараемся, а там – как получится!»

✓ При распределении работ руководитель может считаться, но может и не считаться с желанием или нежеланием подчиненного принять к

исполнению ту или иную работу. Лидер обязан с этим считаться.

✓ Руководитель может требовать от подчиненных письменного отчета о проделанной работе или объяснительные записки о случившихся проступках или провалах. Лидер никаких письменных отчетов или объяснений от ведомых требовать не может и вынужден удовлетворяться лишь устными.

✓ Руководитель может проконтролировать выполнение и качество работы подчиненного как лично, так и поручив такой контроль третьему лицу, и подчиненный обязан оказывать содействие этому контролю. Лидер, желая проконтролировать выполнение и качество работы ведомого, вынужден ограничиваться тактичными расспросами ведомого и верить ему на слово.

✓ Руководитель может и часто извещает подчиненных заранее о вводимых им поощрениях и наказаниях. Лидер заранее не сообщает об этом подчиненным, поскольку таковые в явном виде не предусмотрены, а ведомые узнают о введенных лидером поощрениях и наказаниях по факту. При этом лидер нередко положительно или отрицательно отзываясь о ведомом за его спиной, тем самым повышая или понижая его статус в группе.

✓ Руководитель, нанимая нового работника, допускает его к работе определенным разовым действием, так что обычно бывает понятно, допущен данный человек к работе или нет. Лидер допускает новичка-ведомого к работе «невнятно»: сперва новичок может присутствовать при разговорах о работе, затем оказывать случайную мелкую помощь и только по факту можно понять, что он уже вошел в состав группы ведомых, из-за чего эта группа имеет весьма размазанные границы.

Однако различия между руководителем и лидером в определенной степени стираются, если отношения «лидер – ведомый» существуют достаточно длительное время, становятся скорее деловыми, рутинизируются и складывается право обычая, при котором возникают

негласные взаимные обязательства, близкие к «трудовому договору», хотя и не озвученные в качестве такового. Тогда лидер уже может поручать ведомому задания, нагружать его обязательствами и брать с него обещания выполнить их, а также и требовать выполнения обещанного.

Лидерство в административных структурах

Механизм лидерства неизбежно оказывается задействованным в административном управлении, если речь идет о формальной организации.

Любой начальник, руководитель, менеджер или супервайзер может как быть лидером для своих подчиненных, так и не быть таковым.

Более того, если один из его подчиненных является лидером для остальных, может возникнуть двоевластие.

Однако здесь мы обсуждаем лидерство в его чистом виде, а не в его взаимодействии с другими типами управления. Иметь же в виду наложение лидерства на другие управленческие механизмы (прежде всего, на администрирование) необходимо, иначе будет трудно понять многие «неформальные процессы», которые происходят в любой организации.

Более того, современные управленческие структуры дрейфуют в направлении от жесткого администрирования к почти чистому лидерству. Это вызвано своего рода тектоническим сдвигом в мотивации наемной рабочей силы. Если раньше основная масса трудоспособного населения была вынуждена работать, чтобы прокормить себя и свою семью, то теперь, если говорить о развитых странах, такая необходимость практически отпала, так как государство берет на себя заботу о пище и крове для каждого.

Таково следствие всеобщего избирательного права, когда граждане ценнее для государства как избиратели, сохраняющие влияние и преемственность властвующей элиты, чем как налогоплательщики. Если в слаборазвитых странах покупают голоса избирателей, то в развитых странах покупают самих избирателей. Уже подросло целое

поколение, для которого работа – не необходимость, а, скорее, хобби, и слово «надо» для них успешно вытесняется словом «хочу».

Становление лидера

Лидер не может существовать без ведомых. Чтобы играть роль лидера, нужен хотя бы один ведомый.

Обычно так и бывает в начале. Для того, чтобы научиться играть роль лидера, надо найти хотя бы одного ведомого, желательно сверстника.

У людей, одаренных лидерскими качествами, это происходит само собой. Но это не значит, что другим людям не дано стать лидерами! Для них можно предложить следующую технологию обретения первого ведомого.

1. Определите из всех дел, которые вам приходилось делать, такое, которое вам больше всего по душе и которое получается лучше других дел.
2. Укрепитесь и совершенствуйтесь в этом деле до такой степени, чтобы оно получалось у вас лучше, чем у окружающих.
3. Найдите среди своих знакомых такого человека, которому нравится заниматься этим делом, но у которого оно получается хуже, чем у вас.
4. Предложите этому человеку заниматься таким делом вместе или хотя бы начните давать ему советы, как достигать в этом деле лучших результатов.
5. Таким образом вы, хотя бы на время, получаете ведомого.
6. Закрепите свою роль лидера по отношению к ведомому ритуалами (о ритуалах мы поговорим в главе «Ритуалы, закрепляющие роль лидера», стр. 211).

7. Сделайте так, чтобы окружающие стали свидетелями исполнения вами этих ролей: вы – лидер, он – ведомый. Тогда в глазах окружающих вы будете человеком, обладающим лидерскими качествами.

8. Когда вы войдете во вкус роли лидера, тогда и в других делах со многими другими людьми вам будет относительно легко занять лидерскую позицию – ведь большинство людей по характеру ведомые.

Только тогда человек и получает статус лидера в социуме.

Родители, которые хотят воспитать ребенка лидером, обеспечивают ему фору перед другими детьми – дефицитными игрушками, веселыми мероприятиями, а также подбором ведомого, который с удовольствием готов идти за каким-нибудь лидером, но сам на лидерство абсолютно не претендует (как правило, им бывает младший по возрасту или слегка заторможенный ребенок).

(Говорят, что, когда в России в дореволюционные времена барчук – малолетний сын барина, будущий офицер, а, значит, и будущий лидер, – играл с дворовыми детьми, они должны были слушаться его, тем самым подыгрывая ему в роли ведомых, а если не слушались и не подыгрывали, их пороли на конюшне).

Формирование группы ведомых

Есть три наиболее распространенных способа формирования вокруг лидера группы ведомых.

Первый способ выглядит так.

✓ Группа ведомых начинается с наличия двух ведомых. Появление первого ведомого позволяет человеку играть роль лидера, что повышает его статус в социуме. Статус примкнувшего к нему ведомого также повышается, поскольку двое сильнее одного.

✓ Когда к ним присоединяется третий, его статус также повышается (однако это справедливо только для мужчин). Женщина-лидер и ее ведомая воспринимаются социумом как подруги, и статус обеих повышается. А статус примкнувшей к ним третьей – снижается, поскольку у женщин иерархия выступает более явно, и более или менее понятно, кто – подруги, а кто – примкнувшая. Поэтому нередко между второй и третьей идет жестокая борьба за «дружбу» с первой.

✓ При увеличении группы статус мужчины-лидера растет пропорционально ее численности, а у женщин этого не происходит, поскольку у них внутригрупповые отношения более сложные и конфликтные, чем у мужчин.

Второй способ формирования группы ведомых существенно отличается от первого.

✓ Когда неструктурированная группа людей вынуждена решать общую задачу, то рано или поздно в ней выявляются несколько потенциальных лидеров.

✓ Центростремительной силой, приводящей к появлению лидера, является освобождение лидером своих ведомых от стресса ответственности за собственные решения.

✓ Происходит взаимодействие между потенциальными лидерами путем то столкновений, то взаимных уступок. Для потенциальных лидеров характерна внутренняя борьба между желанием успешно решить стоящую перед группой задачу или повысить свой статус в группе с одной стороны, и нежеланием принимать на себя ответственность за группу в условиях сильной неопределенности – с другой.

✓ Если этот процесс затягивается, и за это время не поступает дополнительной информации, делающей положение группы более определенным, то лидерскую позицию может занять даже не очень подходящий для этой роли кандидат, который в дальнейшем, при наступлении большей определенности в положении группы, обычно смещается более сильным и опытным лидером до поры до времени «сидевшим в засаде».

✓ Если ситуация, в которой очутилась группа, достаточно быстро обретает определенность, то лидер относительно быстро появляется в результате жесткой конкуренции между кандидатами. Лидером становится, как правило, один из наиболее сильных кандидатов.

✓ Выбор конкретного лидера обуславливается ожидаемой при его лидерстве величиной синергетического эффекта. И так или иначе выбранный лидер проходит проверку именно по этому критерию. Если ожидания ведомых оправдываются, то лидер окончательно утверждается в своей роли. Если нет, то появляется и укрепляется оппозиция, происходит «переворот», и к власти приходит лидер оппозиции.

Третий способ объединения группы ведомых вокруг лидера происходит под влиянием извне.

✓ Когда есть сильные интересанты вне группы, а группа не структурирована – потенциальные лидеры в группе уже есть, но окончательно ни один из них еще не стал лидером, – эти интересанты не отпускают ситуацию на самотек, а определяются, кто из потенциальных лидеров наиболее интересен для них в качестве лидера.

✓ Интересанты делают свой выбор в пользу одного-двух кандидатов (второй – на всякий случай, если первый не оправдает надежд).

✓ Интересанты начинают играть роль людей, уверенных в том, что лидером группы фактически уже является именно их кандидат. Они вступают с ним в переговоры, воспринимая его как полномочного представителя группы, средства массовой информации берут именно у него интервью, которые предаются широкой огласке. На различных встречах и переговорах, в публикациях и видеорепортажах именно он упоминается в качестве лидера. Его «подкармливают» важной для группы, но неизвестной ей информацией, благодаря чему его картина мира поддерживается в более адекватном состоянии, чем у его потенциальных конкурентов.

✓ Группа с удивлением обнаруживает, что у нее уже есть лидер, причем им зачастую оказывается достаточно неожиданная персона. Группа некоторое время пребывает в растерянности, и потенциальные ведомые интенсивно обмениваются картинками мира, пытаясь понять, каким образом этот человек оказался в роли лидера их группы.

✓ В группе происходит раскол. Часть группы объединяется вокруг «назначенного извне» лидера, поскольку близость к нему, даже к такому, повышает статус ведомых. Кроме того, интересанты заботятся о том, чтобы поддержать этот «второй эшелон» – людей, близких к лидеру, и людям из «второго эшелона» перепадает часть «славы»

лидера. Если раньше «назначенный» лидер был, по существу, фальшивым, то теперь он становится уже вполне реальным лидером – у него есть собственные ведомые, для которых он, благодаря информационной подпитке извне, является авторитетом, и есть статус переговорщика от имени группы, акцептированный внешней средой.

✓ Та часть группы, которая не принимает «назначенца» в качестве лидера, структурируется и объединяется вокруг «лидера оппозиции». Это относительно легко происходит, поскольку объединять людей «против» значительно легче, чем объединять «за». Но и «повестка дня» оппозиции сильно искажается – теперь она не столько нацелена на прежнюю конструктивную групповую задачу, сколько на борьбу с «рenegатами». Эту борьбу оппозиция постепенно проигрывает, поскольку на стороне их противников – какой-никакой, но конструктив, а также доступ к внешним ресурсам, поставляемым интересантами.

Такова судьба большинства политических движений, значительная часть которых в итоге возглавляется «назначенцами». Счастливым исключением в этом смысле являются времена революций.

Превращение группы ведомых в команду

Превращение группы ведомых в команду характерно лишь для целевого и смешанного лидерства. Это превращение происходит поэтапно.

✓ В самом начале лидер просто делится своей картиной мира «за компанию», не рассматривая ведомого (или ведомых) как свой дополнительный ресурс.

✓ Ведомые из чувства благодарности начинают предлагать свою помощь в решении незначительных технических вопросов, и лидер эту помощь принимает.

✓ Постепенно он «осваивает» своих ведомых именно как свой дополнительный ресурс и начинает на этот ресурс рассчитывать. Его расчет оправдывается – предложения о помощи начинают относительно регулярно поступать в ходе совместных обсуждений дел лидера.

✓ Поскольку ведомые не всегда достаточно адекватно представляют, какая помощь наиболее актуальна для лидера в данный момент, он начинает обращаться к ним с очень ненастойчивыми просьбами, которые с удовольствием выполняются, если это оказывается для ведомых посильным делом.

✓ Наступает момент, когда лидер окончательно осваивает этот дополнительный ресурс, и просьбы превращаются в ненастойчивые поручения, иногда с акцентированием их важности для лидера, а точнее – «для общего дела».

✓ Когда появляется термин «общее дело», ведомые осознают, что они включены в «группу» лидера, что повышает их настроение. Конечно, могут быть и редкие исключения, когда тот или иной ведомый, услышав термин «общее дело» сразу дистанцируется от лидера, опасаясь быть связанным какими-нибудь неопределенными обязательствами.

✓ Поскольку разные поручения разными ведомыми выполняются с разным успехом, возникает естественное и повторяющееся разделение труда, а с ним – и право обычая. Члены группы привыкают к тому, что каждый из них решает свой сложившийся круг вопросов – у каждого по факту появляется свой более или менее определенный «функционал».

✓ Право обычая приводит к социальным ожиданиям, а, как следствие, и к обязанностям. Возникает новый мотив для оправдания социальных ожиданий – желание «не подвести ребят».

✓ Группа ведомых структурируется и превращается в команду – управляемое и предсказуемое целостное социальное образование, в котором создается синергетический эффект.

✓ При большом количестве ведомых лишь часть из них входит в команду, с помощью которой лидер управляет всей группой ведомых. В этом случае факт своей принадлежности или непринадлежности к команде для одних ведомых вполне очевиден, а для других – не очень. Вокруг команды образуется социальное облако, из которого рекрутируются новые члены команды и куда отходят ее лояльные, но «уставшие» члены.

Типы команд

Я выделяю четыре типа команд. Естественно, каждый из них имеет свои плюсы и минусы.

Первые три типа определяются тем, каковы различия между ее членами. Это:

- ✓ команда военного типа;
- ✓ команда специалистов;
- ✓ команда «инвалидов»;

Четвертый тип команды – команда партийного типа – характерен для ситуации, когда вокруг руководителя компании (предприятия, организации, фонда и т. п.), обладающего лидерскими качествами, образуется команда внутри организации, с помощью которой он управляет остальным коллективом.

Иногда состав команды в организации может совпадать с составом ее топ-менеджмента, но чаще они совпадают не полностью, а лишь частично.

Команда военного типа

Команда военного типа встречается довольно часто. Классический образец команды военного типа представил нам Пушкин в «Сказке о царе Салтане»:

И очутятся на бреге,

В чешуе, как жар горя,

Тридцать три богатыря,

Все красавцы удалые,

Великаны молодые,

Все равны, как на подбор,

С ними дядька Черномор.

Перечислим главные свойства такой команды:

✓ Лидер – человек явно иной, чем ведомые. Он явно не «первый среди равных». Например, он намного старше или из иной социальной группы, или иной национальности и культуры, или иного образовательного уровня. Это его отличие существенно с той точки зрения, что любой другой член команды не может с ним конкурировать. Например, офицер – из дворян, а его солдаты – из простонародья.

✓ Ведомые принципиально взаимозаменяемы. Это и служит аргументом, чтобы дать именно такое название этому типу команды. Взаимозаменяемость солдат на войне важна, по меньшей мере, по трем причинам:

1. в случае гибели одного, другой такой же встает на его место;
2. возможны количественные расчеты при планировании операций (мощь команды пропорциональна ее численности), а военное искусство – это в значительной степени искусство расчетов;
3. поскольку новобранцев надо обучать в массовых количествах, то чем более унифицировано обучение, тем менее оно затратно.

✓ Равенство членов команды способствует развитию товарищества, взаимовыручки и скромности, когда никто не выпячивает свою личность и индивидуальность.

✓ Эта команда во время военных действий сплочена перед лицом врага, но в мирное время начинает сказываться тот факт, что «равенство неравных есть неравенство», возрастает уровень конфликтности внутри команды. Ей нужен «враг».

✓ Для поддержания сплоченности команды полезно недружественное или хотя бы прохладное отношение к ней окружающих, а также узнаваемость членства в ней – если не форма, то хотя бы значки или ленточки. Здесь важно возникновение социально-психологической грани «мы – они». Даже простое введение фирменной одежды для персонала компании способствует его сплочению перед лицом клиентов.

Команда специалистов

Каждый из ведомых в такой команде – специалист в своей области. Они принципиально не взаимозаменяемы. А лидер – человек, умеющий использовать специалистов по их назначению.

В западных сказках есть повторяющийся сюжет, когда герой сказки идет выполнять сложную задачу – освободить принцессу или обезвредить чудовище. По дороге он встречает специалистов – один слышит, как трава растет, другой стрелой в левый глаз комара попадает и т. д. Герой комплектует из этих специалистов команду, и когда возникает очередная проблема, пользуется услугами соответствующего специалиста. После выполнения задачи все расходятся в разные стороны.

В русских сказках в роли специалистов преимущественно выступают звери и птицы – волк, заяц, сокол и т. д., поскольку в системе ценностей русской культуры узкие специалисты не популярны, в ней ценится универсал, который, пользуясь только топором, может и дом соорудить, и приемлемо разукрасить его резьбой по дереву...

Перечислю главные свойства команды специалистов.

- ✓ Лидер сам не является специалистом, но обладает умением определить, где какого специалиста использовать.
- ✓ Специалисты являются уникальными, обладают высокой квалификацией и потому принципиально не взаимозаменяемы.
- ✓ Специалист занят лишь в то время, когда выполняет свою профессиональную задачу, остальное время он простаивает.

✓ После выполнения общей задачи, команда рассыпается, т. е. время существования команды специалистов ограничено временем решения задачи.

В американских фильмах-сказках мы видим, как главный герой, решивший ограбить банк, в первой части фильма ищет своих подельников – узнаёт, кого уже выпустили на свободу, кто завязал, а кто еще не спился и т. д., по дороге встречая девушку, очарованную им и украшающую фильм. Ограбив банк с помощью подельников, он делит добычу и с мешком денег за плечом один уходит на закат, оставив девушку в неопределенности...

В формальных организациях, где члены проектной группы, образующие аналог команды специалистов, являются наемными работниками, эти группы тоже имеет смысл распускать и заново комплектовать для каждого нового проекта.

Почему проектные группы имеют ограниченный срок существования? Потому что, если пытаться похожую задачу решать этой же группой, внутригрупповые конфликты будут неизбежны. Они связаны с материальным вознаграждением членов группы.

Ведь даже если новая задача будет точно такой же, как и прежняя, теперь степень загруженности работой различных специалистов будет не такой, как прежде. Одному придется работать столько же, сколько работал над решением первой задачи, другому почти ничего не надо делать, поскольку ранее найденное решение годится и для новой задачи.

А как деньги делить? По результату или по трудозатратам? Вечный и неразрешимый вопрос дележки – как и проблема дележки репки в сказке о репке: после того, как дедка, бабка, внучка, собачка, кошка и, наконец, мышка вытащили репку. Мышке столько же, сколько и внучке? Нет? Тогда сколько? Ведь без мышки не вытащили бы...

Команда «инвалидов»

Этот тип команды прямо противоположен команде специалистов. Здесь члены команды взаимно дополняют недостатки друг друга.

Прототип этой команды можно найти в сказках, прежде всего в русских, поскольку этот тип команды близок нашей культуре с ее терпимостью к человеческим недостаткам.

Например, в одной из таких сказок встречаются два горемыки – один слепой, другой безногий. Они объединяются: слепой сажает себе на плечи безногого, и теперь их способность к выживанию заметно повышается. Очевидно, лидером в этой паре является безногий, но зрячий.

Каковы же основные свойства команды «инвалидов»?

- ✓ Каждый член команды – «инвалид», то есть имеет какой-либо недостаток, не позволяющий ему быть полноценным работником.
- ✓ Лидер – не исключение, он тоже «инвалид», что не мешает ему руководить командой, будучи «первым среди равных».
- ✓ Команда подобрана таким образом, чтобы недостаток каждого из ее членов компенсировался отсутствием такового у некоторых других членов команды.
- ✓ Поскольку члены команды не могут обойтись друг без друга, эта команда оказывается очень сплоченной, и она, разумеется, не рассыпается после выполнения той или иной задачи.

✓ Главный недостаток такой команды в том, что ее члены лишь все вместе способны заменить одну полноценную личность – то есть для команды «инвалидов» характерна очень низкая производительность труда. Можно сказать, что муж и жена, прожившие лет тридцать-сорок вместе, тоже становятся командой «инвалидов», поскольку они за долгие годы притираются друг к другу, взаимно компенсируя недостатки друг друга, и вместе образуют одну полноценную личность ☺ .

Команда партийного типа

Это сложный, искусственно создаваемый тип команды, который эффективен в ситуациях, когда лидер, одновременно являющийся руководителем какой-либо компании (предприятия, организации, фонда и т. п.), с помощью своей команды управляет всем коллективом сотрудников этой компании. Давайте рассмотрим этот тип команды подробнее.

В любой более или менее многочисленной организации имеет место многоуровневая иерархия. Сотрудники компании в силу общих личных интересов и взаимной симпатии естественным образом объединяются в небольшие неформальные группы, в каждой из которых кто-либо из ее участников становится неформальным лидером мнений – человеком, на чью картину мира ориентируются члены этой неформальной группы. Лидеры мнений могут быть как приверженными, так и не приверженными компании и ее руководителю, то есть являться позитивными или негативными лидерами мнений. У руководителя компании есть естественная потребность по возможности заменить негативных лидеров мнений на позитивных.

Можно представить себе роль лидера-руководителя и его команды по отношению к своему коллективу, используя в качестве метафоры ствол дерева с корнями, на которых держится ком земли. В этой метафоре ствол – это лидер, корни – члены команды, а земля – коллектив. Когда ствол пытаются вырвать из почвы, корни удерживают землю, и она тоже перемещается. Если все корни тонкие, то ком земли может оторваться от ствола вместе с корешками. Если все корни толстые, то они точно не оторвутся, но почти вся земля с них осыплется! Нужны и те, и другие корни: у ствола – толстые, к ним крепятся средние, а к тем – уже более тонкие, тогда ничего не оторвется и не осыплется!

Для того, чтобы идеально управлять социальным образованием, необходимо, чтобы все лидеры мнений на всех иерархических уровнях были не просто лояльны, а привержены лидеру, и обеспечить это совсем непросто. Но зато если мы займем все лидерские места приверженными нам людьми, то негативные лидеры просто не смогут появиться – все стулья будут заняты!

Как это достигается?

✓ Организуется выезд (на природу, на базу отдыха, на корпоративную учебу и пр.), на которую приглашаются только члены команды и другие приверженные работники организации со всех ее иерархических уровней, обязательно включая и самые нижние.

✓ На этой встрече могут проводиться различные мероприятия, в том числе развлекательные или спортивные, но там должен состояться неформальный, относительно откровенный разговор руководителя организации с присутствующими, в ходе которого он рисует свою картину мира, – рисует так, чтобы, с одной стороны, не обходить стороной проблемы организации, а с другой – показать ее позитивные перспективы.

✓ После руководителя держит речь человек, о котором мы впоследствии поговорим подробнее и которого можно назвать идеологическим лидером команды. Он говорит отчасти от имени руководства, а отчасти – от имени коллектива, то есть мобилизует коллектив на более эффективную и качественную работу и в то же время поднимает важные для коллектива вопросы, которые требуют решения со стороны руководства, но пока не решаются.

✓ Вопросы, к решению которых идеологический лидер призывает руководство, не случайны – решение их в ближайшем будущем должно быть вполне реальным и не слишком затруднительным для руководства.

✓ Во время этой встречи ее участники получают от руководителя некоторую эксклюзивную информацию, которой не владеют те, кто не был приглашен на встречу или на ней отсутствовал. Эта информация имеет две составляющие: ту, которую можно использовать для своей картины мира, но которая оглашается «только для присутствующих» (о чем руководитель ясно дает им понять), и ту, которой можно смело делиться со всем коллективом.

✓ Когда после встречи ее участники возвращаются на свои рабочие места, они имеют определенное информационное преимущество перед окружающими, которые с интересом слушают участников встречи.

✓ Кроме всего прочего, участники встречи сообщают о том, что руководство вскоре решит такие-то проблемы. Поскольку обычно руководство собирается решать многие проблемы, но так и не решает большинство из них, такое заявление является своего рода прогнозом, которому окружающие и верят, и не верят.

✓ Со своей стороны, руководство действительно решает обещанные проблемы, тем самым подтверждая правильность прогноза участников встречи. Окружающие по факту убеждаются в этом и, кроме того, ощущают, что участники встречи знают больше, чем рассказали.

✓ Благодаря большей осведомленности и успешному прогнозированию ближайшего будущего авторитет участников встречи растет, к ним теперь больше прислушиваются.

✓ Если подобные встречи с участием руководителя организации и идеологического лидера повторяются, то авторитет их постоянных участников в коллективе продолжает расти.

✓ Однако такие встречи из-за больших затрат времени и ресурсов не могут быть частыми. Поэтому для поддержания информационного преимущества их участников перед остальным коллективом организуются регулярные собрания в стенах организации под руководством идеологического лидера.

✓ Идеологический лидер регулярно встречается с руководителем компании и, с одной стороны, регулярно получает от последнего новую эксклюзивную информацию, а с другой – дает руководителю адекватную обратную связь о настроениях и нуждах коллектива, а также о вопросах, требующих безотлагательного решения. (Здесь можно подумать, что речь идет о руководителе службы персонала, но это, как мы увидим далее, не совсем так!)

✓ Теперь уже можно назвать вещи своими именами. Участники встреч под руководством идеологического лидера фактически образуют «партию» внутри организации, а их идеологический лидер фактически является «партийным секретарем».

✓ Теперь на «партийных собраниях» наряду с остальными принимает участие и руководитель компании, но уже в качестве простого «члена партии», а самóй «партией» руководит «партийный секретарь». На «партийных собраниях» может заслушиваться «отчет» руководителя организации о выполнении им обещаний, важных для коллектива.

✓ Эти собрания проводятся в виде неформальных встреч или под какой-нибудь не очень понятной «вывеской» – например, как заседания комиссии по перспективному планированию социального развития, при этом членами комиссии являются «члены партии», а председателем комиссии – «партийный секретарь».

✓ Благодаря постоянному информационному преимуществу «члены партии» становятся лидерами мнений для своего ближайшего окружения, а то и просто лидерами.

✓ Таким образом оказывается, что все лидерские позиции в коллективе заняты приверженными руководству людьми, и для негативных лидеров просто не остается места.

✓ Естественно, что теперь, помимо команды руководителя организации, образуется и команда «партийного секретаря» из особо близких к нему «членов партии», и эти команды отчасти пересекаются.

«Партийный секретарь»

«Партийный секретарь» имеет обязанности и права.

Главные права «партийного секретаря»:

- ✓ Право лишать руководителя права на незнание. Что это означает? Макиавелли в свое время сформулировал важное правило руководителя, защищающее его право на незнание: требуй говорить правду по вопросам, о которых спрашиваешь, и запрещай говорить правду по вопросам, о которых не спрашиваешь! «Партийный секретарь», в отличие от остальных работников, имеет право говорить руководителю правду по вопросам, о которых тот не спрашивает.
- ✓ Право задавать руководителю вопросы в рамках своей компетенции, вытекающей из необходимости выполнения своих обязанностей, на которые руководитель организации обязан отвечать.
- ✓ Право совместно с руководителем решать вопрос о «членстве в партии» и «исключении из партии» того или иного работника организации.
- ✓ Право заниматься «партийными делами» в рабочее время.

Обязанности «партийного секретаря»:

- ✓ Способствовать росту эффективности и качества работы персонала компании.

- ✓ Обеспечивать приверженность или, как минимум, лояльность коллектива руководству организации.
- ✓ Предоставлять руководителю адекватную обратную связь о настроениях в коллективе и назревающих проблемах, если таковые имеют место.
- ✓ Своевременно информировать руководителя компании о социальных вопросах в компании, требующих неотложного решения.
- ✓ Урегулировать внутриорганизационные конфликты, имеющие моральные причины.
- ✓ Обеспечивать экологичность и эффективность корпоративной культуры идеологическими средствами.
- ✓ Быть моральным авторитетом в коллективе.

Понятно, что роль «партийного секретаря» настолько важна и выдвигает столь серьезные требования к его личности, что для нее подходит далеко не каждый, даже приверженный работник.

Кто подходит на роль «партийного секретаря»

Надо сказать, что «партийный секретарь» имел своего рода предшественников в далеком прошлом.

Кто это такие?

В западной культуре это был шут, а в русской – юродивый.

Казалось бы, что общего между шутом и юродивым? Шут одет в шелк и бархат, ест почти королевскую пищу, живет в тепле и уюте, а юродивый ходит в лохмотьях, не имеет крыши над головой и голодает!

Но общее между ними есть, и оно для нас важно! В чем оно заключается?

✓ Оба имели право говорить правителю в глаза правду, о которой тот не спрашивал, да еще говорить ее прилюдно, и это им прощалось.

✓ Оба не имели ни семьи, ни детей.

✓ Оба не имели собственности.

✓ Оба не имели перспектив «карьерного роста».

✓ Как следствие предыдущих обстоятельств, оба не имели личного или корыстного интереса манипулировать своим правом говорить правду правителю.

✓ Оба имели моральный авторитет.

Конечно, это в идеале, но все же...

Таким же образом и на роль «партийного секретаря» подходят лишь люди, не имеющие ни личного, ни корыстного, ни карьерного интереса, иначе они невольно будут выступать лоббистами собственных интересов и не будут пользоваться достаточным доверием коллектива, да и руководителя компании тоже.

Таковы объективные требования к кандидату на роль «партийного секретаря». Например, им может соответствовать материально обеспеченная старая дева, не желающая продвигаться по служебной лестнице, но хорошо выполняющая свои трудовые обязанности.

Но есть понятные требования и к личным качествам «партийного секретаря». Это и честность, и эмпатия, и объективность, и общительность, и требовательность, и отвага говорить правду в глаза, и многое другое – словом, «партийный секретарь» должен быть «совестью команды» и обладать моральным авторитетом в коллективе. При этом надо учитывать опасность возможных проблем в этой схеме:

✓ В трудные времена руководитель склонен прислушиваться к мнению «партийного секретаря», однако в периоды процветания может возгордиться и игнорировать его, «устав играть в эту игру», и далее единолично управлять компанией без всякой «партийной организации».

✓ «Партийный секретарь» может задрать планку этических требований к руководителю компании до нереального уровня. В результате руководитель будет некоторое время терпеть это, но однажды, наконец, взорвется и отправит «партийного секретаря» «в отставку».

✓ «Партийный секретарь» войдет во вкус власти над руководителем и начнет использовать свое положение для «бескорыстного» усиления своего авторитета и власти в компании ради удовольствия иметь такие в постоянно растущем объеме. Ведь для некоторых людей со слабыми защитными механизмами власть является наркотиком,

однажды попробовав который, они подсаживаются на него. Тогда руководителю придется поступить подобно Синдбаду-мореходу, сбросившему карлика со своих плеч.

✓ «Партийный секретарь» ради налаживания и поддержания хороших отношений с руководителем компании может целиком встать на его сторону во всех вопросах, и из-за этого утратить доверие коллектива.

✓ «Партийный секретарь» может встать целиком на сторону коллектива, и стать для руководителя проблемой, а не союзником.

Партийный тип команды может быть использован не в таком сложном, а в упрощенном виде, однако если не понимать все сложности, то сложно умело упростить!

Пространство управленческих решений

Деятельность человека в значительной мере целесообразна. Поэтому он постоянно занимается принятием решений, направленных на достижение целей. Если эти решения касаются не только его самого, но и поведения других людей, их называют управленческими решениями. При этом под управлением – не в техническом, а в социальном смысле этого слова – понимают процесс достижения собственных целей с помощью других людей.

Возможные цели, ради которых принимаются управленческие решения, я определяю как пространство управленческих решений. Можно объединить большинство этих целей в три большие группы и тем самым выделить три основные координаты в пространстве управленческих решений: дело, власть и отношения с людьми.

Ориентация на дело

Эта группа управленческих решений направлена на дело, на то, чтобы совершить его быстрее, наилучшим образом или с наименьшими затратами – построить дом, проложить дорогу, найти решение задачи, продать продукцию, обучить людей и пр.

Правда, нередко люди путают дело с разговорами о деле, а работу – с разговорами о работе.

Лет тридцать назад в среде комсомольских руководителей, занимавших хорошие посты в предбанниках власти, появилось выражение «проговорить проблему», что заведомо означало не решать проблему, а просто поговорить о ней. И теперь, как мы видим, многие «государевы люди» не решают, а долгие годы «проговаривают проблемы», причем одни и те же.

Есть люди, которые на дело ориентированы крайне мало – ровно настолько, чтобы этого хватило на имидж человека – не абсолютного бездельника. А есть люди, которые настолько увлечены делом, что плохо ориентируются во всех остальных вопросах.

В одном американском рассказе сверхзанятый босс, когда у него выдалась свободная минутка, предложил своей помощнице, которая работала у него уже много лет, выйти за него замуж. На это помощница растроганно ответила, что они и так уже давно женаты, просто он за круговертью дел об этом забыл!

Что такое дело?

Казалось бы, вопрос излишний – все и так понимают, что это такое! Хорошо, тогда подумайте и скажите, чем работа отличается от разговоров о работе?

Пока вы думаете, задам следующие вопросы. Я разделил ориентацию на дело, на власть и на отношения с людьми. А разве укрепление власти не может быть делом? А разве успешное дело не укрепляет власть?

То же самое и с отношениями с людьми. Разве забота о людях не может быть делом? Разве успешное дело не улучшает отношение людей к вам? Ну, допустим, могут быть завистники, которые станут хуже к вам относиться, но в целом уважение к вам вырастет, и люди будут лучше о вас высказываться за вашей спиной, а, возможно, и пресекать негативные реплики в ваш адрес словами: «Ты просто завидуешь!»

Я называю делом деятельность, направленную к некому реальному конечному результату, после достижения которого ожидается хотя бы временное улучшение условий существования людей, заинтересованных в этом результате.

Работой я называю эту же деятельность, но ведущуюся по ранее апробированной успешной технологии.

Если же такой технологии еще не существует для данного субъекта, то тогда это не работа, а дело. Когда же для этой деятельности технология существует лишь частично, то мы говорим о творческой работе.

Например, сама по себе карточная игра, даже на деньги, является развлечением, а не работой, если в нее играют люди с обычной

мотивацией, которые сели именно поиграть. Но она же является работой для некоторых других людей: для того, кого вынудили играть, или для шулера, или, напротив, для человека, который намерен проиграть влиятельному лицу значительную сумму денег в качестве взятки.

Теперь ответим на вопрос, чем работа отличается от разговоров о работе.

Разговор о работе, в отличие от работы, не ведется по определенной успешной технологии, направленной на конечный полезный результат. Конечно, таковой в ходе разговора может случайно появиться. А поскольку русский человек привык «надежду на авось» включать в свою работу в качестве полноправного элемента технологии, то ему трудно различать работу и разговор о работе, если только речь не идет о работе физической, где есть вполне внятное понятие «перекура».

Ориентация на власть

Вторая группа управленческих решений направлена на власть, на то, чтобы получить или укрепить, увеличить ее, на то, чтобы завоевать более значимую социальную позицию, получить важную для этого информацию.

Есть люди, не интересующиеся властью. Однако, хотя бы в минимальной степени каждый человек должен о ней заботиться, иначе над ним установят опеку, если только до этого он не уйдет в отшельники.

А есть люди, для которых власть является наркотиком, и они нуждаются во все более увеличивающейся ее дозе.

Ярким примером безудержного стремления к власти является литературный клон английского короля Ричарда III, созданный гением Шекспира.

Что такое власть?

Я определяю власть как возможность быстро и надежно обратиться к внешнему ресурсу как к средству, способствующему выигрышу в физической или управленческой борьбе. Этот внешний ресурс может иметь различную природу. Это могут быть:

- ✓ родные и близкие,
- ✓ друзья и знакомые,
- ✓ прохожие,
- ✓ толпа,
- ✓ правоохранительные органы,
- ✓ вещи и технические устройства,
- ✓ оружие,
- ✓ деньги и др.

Не всегда есть необходимость в реальном привлечении внешнего ресурса для реализации власти, часто достаточно угрозы такого привлечения (достать пистолет) или демонстрации (выстрел в воздух, в другого человека).

Когда малыш жалуется на старшего брата, и мама вмешивается в конфликт – мама играет роль внешнего ресурса. Она заведомо будет на

стороне малыша, «потому что маленьких нельзя обижать!» Если мама увлечется этой защитой, то у младшего появится власть над старшим.

Когда малыш подрастет, то мама будет понимать, что и младший может быть не всегда прав. Поэтому мама перестанет быть его личным внешним ресурсом, а станет играть роль судьбы. И уже по результатам «судебного разбирательства» станет внешним ресурсом того из братьев, кто этот «процесс» выиграл.

Мао сказал: «Винтовка рождает власть». Макиавелли сказал: «Никогда вооруженный не будет подчиняться безоружному». Оружие является самым эффективным внешним ресурсом. Оно быстро и надежно обеспечивает успех в борьбе, при условии, конечно, что противник им не обладает.

Власть и влияние

Иногда говорят: «Он имеет над ним большую власть!» В этой фразе фактически речь идет не о власти, а о влиянии. Разведем эти понятия.

Влияние – это наша способность пробуждать у объекта нужное нам желание, которого до этого у него не было. В отличие от власти, для влияния не требуется привлекать внешний ресурс.

Власть, будучи употребленной несколько раз, может превратиться во влияние. Когда благодаря этому сложился обычай подчинения одного человека другому, применять власть уже не нужно. Сначала будет достаточно не применения, а лишь возможности применения власти, а потом может не потребоваться даже и этого, поскольку роли влияющего и поддающегося влиянию закрепились правом обычая.

Характерным примером могут оказаться отношения мужчины и женщины. Если одна сторона старается добиться расположения другой и ради этого идет на уступки, то потом, когда с появлением детей и общей собственности опасность разойтись уже практически осталась позади, привычка идти на уступки может сохраниться.

Власть – это твоя возможность привлечь внешний ресурс для подчинения себе другого человека, когда влияния недостаточно или нет желания к нему прибегать.

Влияние бывает дружеское – в предполагаемых интересах объекта, и манипулятивное – в интересах влияющего, который понимает, что влияет на объект в своих, а не в его интересах.

Еще одним важным отличием влияния от власти является различие в степени ответственности за их применение. Ответственность за неправомерное или неэтичное применение власти выше и отчетливее,

чем за применение влияния. Люди, не любящие нести ответственность за свои поступки, предпочитают по возможности применять влияние, а не власть.

Обычно опора на власть свойственна мужчинам, а использование влияния, в том числе манипулятивного – женщинам.

Размер власти

Размер власти зависит от мощи внешнего ресурса, скорости, с которой он может быть задействован, и решимости обратиться к нему.

Власть является одновременно атрибутом социальной позиции и конкретной личности. При замене личности на определенной социальной позиции часть власти передается новому лицу, занявшему эту позицию, а другая часть остается у того, кто покинул эту позицию.

Обычно при оценке размера власти принимается во внимание в первую очередь внешний ресурс, а иногда только он один. Но в некоторых случаях решающее значение может иметь скорость его задействования или решимость обратиться к этому ресурсу. Есть выражение «Закон – тайга». Когда два оппонента выясняют отношения «в тайге», то есть вдали от цивилизации, наличие мощного внешнего ресурса в виде отсутствующей «здесь и теперь» полиции никак не может помочь. Даже оружие, самый эффективный внешний ресурс, может оказаться бесполезным, если оппоненту понятно, что вы не решитесь его применить.

Вообще, решимость применять власть разделяет людей на противоположные типы – на тех, кто при необходимости применяет власть, и тех, кто долго колеблется и мнетя, прежде, чем ее применить, а то и вовсе так ее и не применяет. Как хорошо советовал таким людям Иван Крылов: «Чтоб там речей не тратить по-пустому, где нужно власть употребить!»[1]

Руководители могут получиться только из людей первого типа. Человек второго типа в системе управления может быть советчиком и помощником. Весьма характерно высказывание о людях второго типа: «Его нельзя ставить начальником, потому что он не умеет отказать!»,

ведь «уметь отказать» в конечном счете означает готовность применить власть, если твой начальственный отказ игнорируют.

Усиление власти влиянием

Власть способна к самовозрастанию: часть власти (отблеск власти) передается лицам, «близким к телу» – не уменьшая власть ее хозяина (властное лицо), а, напротив, несколько увеличивая ее. Этим отчасти объясняется появление фан-клубов вокруг звезд.

Однако с возрастанием числа таких лиц прирост власти хозяина происходит не пропорционально, а с ослаблением, подобно тому, как в темной комнате зеркала, поставленные рядом со свечой, увеличивают освещенность комнаты, но не до бесконечности, сколько зеркал ни поставь. Дело в том, что «отблеск власти» связан с информационным преимуществом людей, «близких к телу», перед другими. Но чем больше таких людей, тем менее ценным становится это информационное преимущество каждого из них. Можно сказать, что это скорее влияние, чем власть, но сама возможность реально обратиться к властному лицу и быть услышанным дает именно власть.

Здесь мы говорили не о том, что люди, ориентирующиеся на властное лицо и готовые выполнять его просьбы или указания, являются его внешним ресурсом и, конечно, существенно увеличивают его власть. Это само собой разумеется! Мы говорили о том, как отблеск власти, падающий на «близких к телу» людей, увеличивает саму власть.

Манипулятивная власть

Манипуляция – это обман, опирающийся не на ложь, а на неадекватные в конкретной ситуации стереотипы и установки жертвы. Распространенный вариант манипулятивного влияния – игра на слабостях и страстях другого человека. А когда это влияние используется для управления ресурсами этого другого человека в своих интересах, мы говорим о манипулятивной власти.

Обычно манипулятивной властью обладают лица, «близкие к телу» властного лица, то есть человека, занимающего такую социальную позицию, которая автоматически предусматривает наличие существенного внешнего ресурса.

Люди, использующие манипулятивную власть, как правило, не несут ответственности за ее применение, перекладывая эту ответственность на властное лицо.

Эти люди могут, в свою очередь, являться источником притяжения для других лиц, желающих «близости» уже к их «телам», и, в свою очередь, тоже получающих манипулятивную власть благодаря возможности обращения (теперь уже не прямого, а опосредованного) к властному лицу как к ресурсу своего ресурса.

Случается, что ответственность, ложащаяся на властное лицо за решение, принятое под влиянием «близкого к его телу» человека, вызывает недовольство, а то и негодование властного лица. Между этими людьми может вспыхнуть управленческий поединок по этому поводу. Если поединок выигрывает манипулятор, то он на некоторое время начинает доминировать над властным лицом и на это время присваивает реальную власть властного лица, но без правовой ответственности за свои властные решения. Тогда говорят, что властное лицо попало под влияние, а если это лицо – мужчина, а

манипулятор – женщина, о мужчине говорят, что он «попал под каблук».

Однако, хотя правовая ответственность за принимаемые властные решения для манипулятора не наступает, фактическая ответственность в том случае, когда известно, кто стоит за конкретным решением, все же грозит такому человеку, особенно в военное или революционное время, когда нехитрые судебные процедуры с последующим исполнением наказаний проводятся «прямо на месте».

В мирное время ответственность манипулятора наступает чаще всего в форме мести недовольных, иногда тайной и внезапной, а иногда проявляющейся в виде моббинга.

Когда говорят, что царь хороший, но бояре плохие, они, мол, обманывают царя, и толпа кричит «Бояр на кол!» – это именно тот случай.

Власть ребенка как первичный источник власти

Власть не может развиваться из ничего. Источником всякой власти является уже имеющаяся власть. Ее прирост зависит от эффективности пользования ею. Чем лучше вы будете использовать ту власть, которая у вас сейчас уже есть, тем больше она увеличится. И наоборот – если вы не пользуетесь властью, которая у вас есть, то она начнет уменьшаться.

Власть имеет тенденцию увеличиваться с возрастом человека, а в старости уменьшаться, поскольку в старости человек склонен меньше рисковать в части ответственности за применение своей власти, хотя, конечно, бывают и исключения.

Если источником прироста власти человека является та власть, которую он уже имеет, то в какой же момент у него вообще появилась власть, откуда она взялась?

Первоначально ребенок не имеет власти, а только влияние – благодаря родительской любви или, как минимум, инстинкту заботы о потомстве со стороны других людей.

Подрастая, ребенок осваивает манипулятивные техники, и его влияние превращается в манипулятивную власть над взрослыми. Она усиливается моралью и правом, возлагающими ответственность за поступки ребенка на его родителей или воспитателей.

Общество организовано так, что каждый человек обладает какими-нибудь правами. Права, акцептированные обществом, дают человеку власть, а само это общество и является для такого человека внешним ресурсом. Когда ребенок научается пользоваться своими правами, он начинает обладать нормальной властью, а не только манипулятивной.

Ориентация на отношения с людьми

Мы говорили о трех группах управленческих решений: решениях, ориентирующихся на дело, на власть и на отношения с людьми. О первых двух мы уже поговорили, теперь пришел черед третьей группы – решений, ориентирующихся на отношения с людьми.

Нередко одним из аргументов руководителя, отклоняющего чью-то настойчивую просьбу или требование, становятся слова: «А как я людям это объясню?» А для чего нам надо что-то объяснять людям, если у нас хватает власти, чтобы заставить их делать по-нашему? В этом есть глубокий смысл. Дело в том, что подневольное поведение, к которому людей принуждают, не получив их согласия, поддается только внешнему контролю. Это значит, что можно проконтролировать только физические действия человека, его движения и речь, устную и письменную, но всякие попытки контролировать извне его мысли и чувства, а с ними и интеллектуальную и духовную деятельность человека, приводят к их искажению.

Однажды мастер каллиграфии в присутствии своего ученика, приготовлявшего для него тушь, рисовал иероглифами нужное слово, один вариант за другим. Каждый вариант был раскритикован взыскательным учеником. Когда ученик на минутку вышел, мастер, воспользовавшись этим, быстро нарисовал еще один вариант. Войдя, ученик воскликнул восхищенно: «Вот это – работа мастера!»

В этой притче ученик безуспешно пытается «извне» проконтролировать «прилежание» мастера, и когда этот навязчивый

контроль прекращается (ученик выходит), у мастера все получается идеально.

Ориентация управленческих решений на отношения с людьми означает ориентацию на улучшение отношений как с близкими, так и с «близкими наших близких», на то, чтобы получить их симпатии, любовь, кредит доверия, или на то, чтобы избежать их презрения, ненависти, излишнего страха или зависти.

Необходимость ориентации на все три критерия одновременно

Люди, сосредоточившись на одном из этих трех критериев, нередко упускают два других, и это неправильно. По какому бы из этих направлений мы ни предприняли реальные действия, это непременно скажется и на двух оставшихся: либо мы там в чем-то выиграем, либо в чем-то проиграем.

Непонимание этого обстоятельства может привести к неприятному столкновению с неожиданностью при реализации управленческого решения.

Рассмотрим эту ситуацию на примере.

Приходит подчиненный к начальнику с инициативным предложением, от реализации которого дело сильно выиграет. А начальнику это предложение как-то не очень нравится.

Проблема в том, что дело-то выиграет, но именно потому, что оно выиграет, авторитет (то есть неявная, добровольно акцептируемая окружающими власть) подчиненного увеличится, а авторитет начальника чуть-чуть уменьшится. Ведь и авторитет подчиняется закону сохранения: если у одного он увеличится, то у кого-то другого уменьшится. Начальник может это не осознавать, а только чувствовать, что предложение ему чем-то не нравится, и начинает сомневаться, настолько ли сильно дело выиграет. Подчиненный этого вообще не чувствует и старается доказать, что дело действительно сильно выиграет.

Они спорят, насколько выиграет дело, а подлинная проблема заключается в возможном снижении авторитета начальника по сравнению с подчиненным. Начальник прекращает спор репликой:

– Все это хорошо, а как у тебя с текущими-то делами?

Тем самым он указывает подчиненному его место: не забывай, что ты – подчиненный! Подчиненному становится скучно и грустно, и он думает о том, как ему не повезло с начальником.

Начальник думает о другом: что-то много лишнего времени появилось у моего подчиненного, надо бы его как-то подтянуть, побольше загрузить, что ли...

А просто они обсуждали дело, «забыв» о такой координате, как власть.

А как должен был поступить этот подчиненный? Предварить свое инициативное предложение примерно такими словами:

– У меня тут появилась идея! Вообще-то у меня и так дел по горло, и не в моих интересах выступать с этим предложением, но идея появилась в рабочее время, значит, она принадлежит не мне, а компании, поэтому я считаю необходимым о ней сообщить. А принять ее во внимание или нет, это уж вы сами решайте!

В этом случае начальник может не разрешить, а обязать подчиненного реализовать эту идею. При этом авторитет начальника не уменьшится, а немного возрастет.

Уменьшится же он у других работников компании, не имеющих отношения к реализации этой идеи.

Общение лидера с командой

Рекомендацию по общению лидера с командой можно описать словами Сунь Цзы: «Обоз задерживает движение, но оторвешься от обоза – и потеряешь его!»

Обоз – это команда. Для лидера «оторваться от обоза» значит чрезмерно увеличить дистанцию в отношениях с членами команды, ограничиваться просьбами, пожеланиями и указаниями, но не делиться с членами команды своей картиной мира, ничего не обсуждать и не советоваться с ними, лишая их обратной связи.

В этом случае у членов команды может создаться ощущение, что их используют, заставляют «таскать каштаны из огня», и у них исчезнет желание быть ведомыми. Они видят следствия решений по всем трем координатам и могут думать, что лидер именно это и хотел получить в каких-то своих тайных планах.

С другой стороны, слишком близкие отношения с членами команды и постоянные консультации с ними сокращают информационную дистанцию и снижают авторитет лидера – нет пророка в своем отечестве! Принятие решений затягивается, решения лидера начинают оспариваться, и продвижение дела замедляется.

Сунь Цзы говорит: «Уходи и возвращайся!» Это значит, что надо поймать правильный ритм: то обсуждать что-нибудь с ведомыми, то лишь им указывать, что делать. В промежутках между обсуждениями авторитет лидера держится на доверии к нему.

Этот кредит доверия возрастает, если в результате очередного обсуждения члены команды понимают, что в тот период времени, когда лидер действовал без учета их мнения, он все делал правильно.

Этот кредит доверия уменьшается, если у членов команды появляются сомнения в этом.

Кредит доверия к лидеру подобен банковскому кредиту: его своевременный возврат улучшает «кредитную историю» лидера, а невозврат ухудшает ее и в конечном итоге может привести к «банкротству» лидера.

Эволюция команды

Любая команда претерпевает определенную эволюцию и распадается. Выделим основные этапы этой эволюции.

- ✓ Вначале лидер сам строил картину мира и делился ею с ведомыми. Он был стопроцентным собственником групповой картины мира как интеллектуальной собственности.
- ✓ Благодаря поручениям лидера – а поручения он дает в большинстве случаев относящиеся к «общему делу» и вытекающие из картины мира – члены команды постепенно становятся компетентными в рамках своего функционала, а поскольку они, выполняя поручения, имеют дело не только с теорией, но и с практикой, то в своем фрагменте картины мира они становятся более компетентными, чем лидер. Они охотно делятся своими новыми знаниями с лидером, благодаря чему его картина мира уточняется и становится в этих фрагментах более адекватной. Но делать самому – это одно, а слышать рассказ о том, как это делал кто-то другой – нечто совсем иное!
- ✓ Каждый член команды ко всеобщей пользе вносит свой вклад в общую картину мира, но собственником этой интеллектуальной собственности пока по-прежнему остается единолично лидер. Эта ситуация его вполне устраивает. Он воспринимает вклад членов команды в его картину мира как «естественную дань». Лидер начинает советоваться с некоторыми из них скорее в порядке их поощрения, чем по необходимости.
- ✓ Заслуги и деловые качества ведомых неодинаковы, поэтому команда структурируется вокруг лидера таким образом, что наиболее продвинутые и наиболее лояльные ее члены (или и те, и другие) оказываются ближе к лидеру, чем все остальные. Возникает различие в

информированности и «социальное неравенство» внутри команды, а с ним – и легкая конкуренция за «близость к телу».

✓ Рано или поздно наступает момент, когда кто-то из наиболее продвинутых и близких ведомых, ощущая свой большой вклад в картину мира, начинает сам давать советы лидеру, а не только отвечать на его вопросы. Это уже серьезный этап. Лидер переживает легкое столкновение с неожиданностью, но ввиду заслуг «советника» считает, что эта новая роль вполне позволительна для этого члена команды.

✓ Поскольку получать непрошенные советы не всегда комфортно, лидер сам начинает советоваться по особо важным вопросам с наиболее близкими ему членами команды, и в результате образуется «ближний круг».

✓ Благодаря разделению труда и специализации членов команды, их компетентность в отдельных вопросах явно превосходит компетентность лидера, и он уже, действительно, вынужден с ними советоваться, чтобы не попасть впросак. Лидер перекладывает на них различные риски, а в случае чего их выручает. Понятно, что ничто так не способствует наращиванию опыта и компетентности, как риск совершения ошибки. И, опять-таки, члены команды получают опыт лично, а лидер – лишь рассказы об этом опыте, а это, как говорится, две большие разницы!

✓ Поскольку вклад различных членов «ближнего круга» в общее дело и в картину мира неодинаков, и имеет место конкуренция между этими членами, то возникает явление «обозначения своей важной роли» одного «приближенного» перед другими. Например, когда лидер озвучивает перед командой свою позицию по какому-нибудь вопросу, один ее член говорит другому: «Вот, он и вчера мне это самое говорил!» Явный смысл этой реплики – в похвале лидеру: мол, лидер наш – человек не двоедушный, у него нет двух правд: что мне вчера говорил, то и всем сейчас говорит! А скрытый смысл реплики в другом: прежде, чем всем об этом объявить во всеуслышание, лидер счел необходимым со мной посоветоваться!

✓ Наступает момент, когда лидер перестает благосклонно относиться к советам одного из «приближенных», но тот не унимается, и между ними завязывается дискуссия. Это новое столкновение с неожиданностью для лидера. Лидер чувствует, что теперь с наиболее продвинутыми ведомыми надо считаться уже как с партнерами, а это значит, что часть «пакета интеллектуальной собственности» уже принадлежит им, но они вроде бы это заслужили.

✓ Теперь лидер не принимает важные решения в одиночку, а согласовывает их со своими «партнерами». Возникают ситуации, когда лидер вынужден отказаться от своего решения потому, что «партнеры» против, хотя они его и не убедили. Это значит, что у них теперь появился «блокирующий пакет». Лидер вынужден терпеть эту ситуацию.

✓ И, наконец, лидер чувствует, что не только «блокирующий», но и «контрольный пакет» вот-вот перейдет в руки его «партнеров». Эта ситуация невыносима для него как для лидера, и он начинает думать, как «все вернуть на круги своя» – как вернуться в те старые добрые времена, когда «приближенные» беспрекословно слушались лидера, даже если он с ними иногда и советовался.

Очувтившись на этом этапе эволюции и столкнувшись с перспективой утраты власти, разные лидеры по-разному начинают искать выход из положения и строить стратагемы, благодаря чему можно разделить всех лидеров на пять типов по их реакции на такую ситуацию:

1. Негативно активный лидер.
2. Негативно пассивный лидер.
3. Позитивно пассивный лидер.
4. Позитивно активный лидер.

5. Лидер, уходящий вперед.

Негативно активный лидер

Такой лидер, чувствуя опасность утраты власти и контроля над командой, ищет причину этого в непомерно разросшихся амбициях членов команды и решает «поставить их на место». Как правило, он делает следующее:

- ✓ Выбирает одного из своих продвинутых и амбициозных «приближенных» в качестве объекта «воспитательной работы».
- ✓ Подстраивает ему неприятную проблемную ситуацию, настолько проблемную, чтобы тот не знал, как из нее выпутаться.
- ✓ Оказывает своей жертве помощь, демонстрируя тем самым свое превосходство над жертвой.
- ✓ Жертва благодарна, остальные в восхищении. Урок усвоен, власть лидера практически полностью восстановлена.

Аналогичным образом в старое советское время поступал «опытный» заведующий магазином с новенькой стропливой продавщицей: он устраивал ей недостачу, а когда она, вся в слезах от перспективы уголовного дела, обращалась к заведующему за помощью, он помогал ей выкрутиться из этой ситуации, и продавщица становилась «как шелковая».

Однако, хотя лидер считает, что «воспитательная мера» прошла удачно, но у «жертвы» и у ее ближайшего окружения остаются смутные сомнения относительно причин возникшей проблемной

ситуации, они пытаются разобраться в этих причинах, и рано или поздно им все становится ясно.

Члены команды реагируют на эту ясность по-разному. Одни восхищаются умением лидера «ломать любого через колено», другие чувствуют себя оскорбленными и покидают команду.

Качество команды и эффективность ее работы снижаются (мерой качества команды я считаю величину ее синергетического эффекта). Уровень уважения лидера к своим оставшимся ведомым тоже снижается, и в итоге команда распадается.

Негативно пассивный лидер

Лидер этого типа не склонен устраивать неприятности своим подрастающим конкурентам внутри команды, либо ему не хватает «отваги» это сделать. Но что-то делать все же надо, иначе можно утратить власть. Вот что он обычно делает:

✓ Лидер чувствует, кто из его «претендентов на соуправление» наиболее неудобен ему своей увеличивающейся «нескромностью».

✓ Он начинает отодвигать этого человека от себя: реже с ним советоваться, реже делиться информацией, да и вообще реже контактировать.

✓ Это отдаление ощущается и «претендентом», и группой не сразу и выглядит неким естественным процессом, поскольку оно влечет за собой, и именно естественным образом, снижение активности и эффективности работы «претендента».

✓ «Претендент» удаляется из команды в социальное облако вокруг команды. Он все больше занимается другими делами, сохраняя с лидером хорошие отношения.

Качество команды снижается, и по мере применения этой нехитрой стратегемы по отношению к другим сильным членам команды лидер постепенно дрейфует по социуму в сторону постоянного снижения качества своих ведомых. Ни на какие значимые дела его команда уже не способна, да и амбиций для таких дел у нее уже нет. В итоге наш лидер, когда-то перспективный и амбициозный, оказывается «лидером у пивного ларька».

Позитивно пассивный лидер

Лидер этого типа, видя, что его личная власть в группе постепенно уменьшается, ничего не предпринимает для того, чтобы остановить этот процесс и тем более чтобы повернуть его вспять. Вот что в итоге происходит:

✓ Растет авторитет одного из наиболее продвинутых членов команды, и вот уже по тем вопросам, по которым советовались с лидером, все чаще начинают советоваться именно с ним – с «восходящей звездой» команды.

✓ Хотя лидер чувствует известную ревность, он, не желая плыть против общего течения, и сам демонстрирует «звезде» знаки постоянно возрастающего уважения.

✓ Лидер начинает постепенно перепозиционироваться: из действующего лидера он все больше осваивает роль «вырастившего достойную смену» и дает команде понять, что готов «дать дорогу молодым».

✓ Фактическим лидером становится «звезда», конвертировавшая свою «звездность» в реальную власть в команде. Номинальному еще пока лидеру оказываются почет и уважение. Он все чаще вспоминает былые события и достижения команды, ставшие уже достоянием «истории».

✓ Совершается неформальный акт передачи власти от прежнего лидера к новому – некий разговор на совещании или за столом в «ближнем кругу», где бывший лидер дает понять, что он «отходит от дел» и полностью доверяет управление командой новому лидеру.

✓ По прошествии некоторого времени команда переформируется, из нее уходят те, кто привык ориентироваться на прежнего лидера и не вполне доволен новым, и в ее составе появляются новые люди. Происходит изменение статуса всех членов команды, поскольку теперь статус в значительной степени определяется близостью к новому лидеру.

✓ Прежний лидер еще по инерции продолжает давать советы новому, но поскольку к нему все меньше прислушиваются, он перестает вмешиваться, сохраняя ритуально хорошие отношения с новым лидером. Но это – уже другая команда, прежняя ушла в прошлое.

✓ А прежний лидер, не утративший лидерских качеств, если у него еще много жизненной энергии, затевает новое дело и постепенно обрастает новой командой.

Позитивно активный лидер

Для сохранения власти лидер этого типа хочет вернуть сильных ведомых на более ранний этап отношений, то есть побуждает их рассматривать сделанный ими вклад по-прежнему как подарок, как спонсорство – без претензий на совладение и соуправление. Для этого он преподает им урок их заменимости.

✓ Он начинает приближать к себе способного новичка. Вопреки сложившемуся ритуалу и праву обычая он вводит новичка в «ближний круг», допуская его к участию в конфиденциальных совещаниях наравне со старыми уважаемыми членами своего «ближнего круга».

✓ Это не может не вызывать сопротивления «старичков». В присутствии лидера они как бы впускают новичка в свой круг, но за спиной лидера отворачиваются от новичка и не делятся с ним конфиденциальной информацией.

✓ Лидер рассматривает такое поведение «старичков» как «бунт на корабле». Он же дал понять, что новичка следует впустить в ближний круг – почему они делают вид, будто не понимают этого? Он готов дать бой, провоцируя публичный поединок между особо уважаемым и непокорным «старичком» и новичком.

✓ Но у некоторых «старичков» есть горячее желание осадить новичка и поставить его на место. Поэтому и они, со своей стороны, готовы дать бой.

✓ Во время очередной общей дискуссии по какому-нибудь вопросу кто-то из «старичков» резко возражает на очередную реплику новичка, стараясь публично представить его в невыгодном свете. Если раньше в подобных ситуациях лидер тут же вступался за новичка, то теперь он

как бы отходит в сторону и не вмешивается. Все понимают, что «дана отмашка» на управленческий поединок.

✓ Происходит управленческий поединок. Присутствующие не вмешиваются и своей реакцией никак не показывают, на чьей они стороне. Для новичка эта ситуация – столкновение с неожиданностью, но он к ней, в принципе, уже готов, иначе бы лидер ее не допустил.

✓ В зависимости от исхода лидер «пакует» результаты поединка, следующим образом.

- Если сильнее окажется «старичок», лидер дает присутствующим понять: вот видите, ребята, как вы выросли благодаря мне! Цени'те! Даже талантливый новичок вам проигрывает! После этого статус новичка несколько снижается, а ситуация несколько успокаивается.

- Если выигрывает новичок, лидер «пакует» результат по-другому: что же вы, ребята, уже и мышей не ловите! Новичок, а у вас выигрывает! Обленились, надо подтянуться, а еще на что-то претендуете!

✓ Однако при любом исходе поединка трещина в отношениях между лидером и старыми сильными членами команды остается: «старички» видят в приближении новичка нарушение права обычая и постепенно дистанцируются от лидера, а новички приближаются к нему.

✓ Через некоторое время один, а то и пара-тройка «старичков» покидают команду и создают свою, которая может начать конкурировать с их прежней командой. А лидер остается с новичками, и это уже тоже новая, а не прежняя команда.

Результативность новой команды лидера зависит от качества этих новичков.

Лидер, уходящий вперед

Лидер этого типа, чувствуя, что его власть начинает уменьшаться, затевает новые дела.

✓ Теперь он снова берет на себя ответственность и риски, и его «доля» в формирующейся картине мира снова увеличивается, подобно размыванию доли миноритарных акционеров путем увеличения уставного капитала акционерного общества.

✓ Члены команды сначала воспринимают возобновившуюся активность лидера как случайную и временную, но вскоре понимают, что лидер не просто решил «тряхнуть стариной», а реально выводит команду на новый уровень, и за ним надо поспевать.

✓ Лидер по-прежнему идет вперед, полностью восстанавливает и сохраняет контроль над командой. Так происходит каждый раз, когда его власть начинает уменьшаться.

✓ Но у лидера может появиться новая проблема: «старички» устали, обленились и за ним не поспевают. Если лидер убеждается, что так оно и есть, что, хотя у «старичков» и есть заслуги, но нет достаточной энергии, он решает заменить команду.

✓ Однако, именно имея в виду их заслуги (а кроме того, они много чего знают!), он не может просто заменить «старичков» на новичков. (Это в старину, чтобы избавиться от старой команды, организовывали как бы заговор, и «старичков» казнили. Но сейчас другие времена, другой уровень гуманизма. И это – проблема! J)

✓ Лидер обходит эту трудность, затевая на стороне новое дело с новыми людьми. Он снижает свою активность в старой команде, и тем

снижается активность всей команды, поскольку проблема потому и возникла, что его ведомые «потеряли энергетiku». В такой ситуации на роль лидера в старой команде никто не претендует.

✓ Лидер теперь становится лидером двух команд, старой и новой, и дает возможность старой команде спокойно и достойно умереть, гордясь своим боевым прошлым. Она потихоньку «сходит на нет», а между всеми ее членами сохраняются хорошие дружеские отношения.

Говорят, что продолжительность существования неформальных команд составляет, по статистике, два-три года, если они не перерастают в какие-либо формальные организации – в компании, предприятия, фонды, клубы, ассоциации и пр.

Основные механизмы управления и лидерства

Механизмы лидерства – это частные случаи общих управленческих механизмов, однако имеющие свою специфику.

Подражание

Подражание – наименее затратный управленческий механизм, поскольку не требует от лидера никаких специальных усилий по его использованию. Достаточно того, чтобы члены команды могли наблюдать за поведением лидера, видеть, какими способами он решает проблемы, и присутствовать при общении лидера с другими членами команды и третьими лицами – ведь у лидера обычно нет отдельного кабинета. Подражание лидеру может проявляться и в копировании его внешней атрибутики, включая прическу, одежду и пр.

Создание условий

В качестве таковых нередко выступает, с одной стороны, возможность «вертикальной мобильности», а с другой – групповое давление, насмешки и моральное осуждение.

Групповое давление используется лидером особенно часто при выдаче поручений членам команды, когда принятие ими такого поручения «с глазу на глаз» является проблематичным.

Насмешки, используемые лидером, обычно носят добродушный характер. Моральное осуждение лидер, как правило, выносит именно «с глазу на глаз».

Доминирование

Для лидерства характерно то, что доминирование устанавливается не путем победы сильного над слабым в управленческом или физическом поединке, а в результате добровольной уступки со стороны слабого, который тем самым хочет избавиться от стресса, которым сопровождается принятие на себя доминирующим персональной ответственности. Но это – не единственный мотив. Даже когда уступающий внутренне не согласен с собственной уступкой, нередко он на практике убеждается, что уступка была целесообразной. И, само собой, в команде складывается право обычая уступать лидеру, если, конечно, дело не касается личной жизни члена команды, хотя иногда доминирование распространяется и на эту область с риском быть опротестованным.

Идеологическое управление

Любой лидер так или иначе предъявляет ведомым свою идеологическую позицию, свои принципы отношения к людям, а то и нечто более серьезное, если речь идет о целевом лидерстве. Разумеется, идеологическое управление эффективно только тогда, когда поступки лидера не противоречат проповедуемой им идеологии. И оно наиболее успешно, когда лидер время от времени совершает невыгодные для себя с бытовой точки зрения поступки, вызванные его приверженностью этой самой идеологии.

Управление картиной мира

Это базовый атрибут всякого лидерства. Ярким примером управления картиной мира ведомых является эпизод из романа Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев», в котором Остап Бендер произносит духоподъемную речь перед членами шахматной секции города Васюки, рисуя перед ними блестящие перспективы превращения Васюков в мировую шахматную столицу, переименования ее в Нью-Москву и проведения в ней первого в истории мироздания межпланетного шахматного конгресса. Этот же пример показывает, что управление картиной мира быстро становится негодным инструментом, если картина мира лидера оказывается явно неадекватной.

Определенной специфической для лидерства особенностью управления картиной мира являются ответы лидера на многочисленные вопросы членов команды на самые разные темы, поскольку негласной обязанностью лидера, в отличие от руководителя или начальника, является необходимость не оставлять без ответа вопросы, задаваемые членами команды.

Информационное дистанцирование

Мы с вами на протяжении своей жизни были обязаны проявлять послушание по отношению ко многим лицам – родителям, учителям, полицейским, своим начальникам и т. д. Мы их то слушались, то не слушались. А вот первого встречного мы иногда готовы слушаться беспрекословно – в ситуации, когда мы заблудились, а он способен правильно указать нам дорогу!

В подобной ситуации этот человек имеет перед нами стопроцентное информационное преимущество: мы вообще не знаем правильной дороги, а он знает ее на 100 процентов!

Стопроцентное информационное преимущество дает стопроцентную управляемость. Это очень экологичный управленческий механизм, который я называю информационным дистанцированием.

Другое дело, что этот механизм перестает работать, как только информация передана. Поэтому для постоянного его использования лидер должен иметь возможность непрерывно получать важную для ведомых, но недоступную им информацию, которую он должен доводить до команды достаточно дозированной, чтобы всегда иметь что-то новенькое «про запас».

Естественным источником поступления такой новой информации для лидера является его взаимодействие с внешней средой – как от себя лично, так и от имени команды.

Кроме того, достаточно типично наличие у лидера неизвестного команде внешнего источника повышения адекватности его картины мира, что нередко создает вокруг фигуры лидера (с точки зрения команды) ореол некоторой таинственности.

В отличие от административного управления, в лидерстве информационное дистанцирование имеет более выраженный двусторонний характер, поскольку присутствие в команде – дело добровольное, и члены команды могут по своему усмотрению делиться или не делиться с лидером известной им информацией, касающейся общего дела или даже самого лидера.

В какой мере члены команды чувствуют этическую обязанность делиться информацией, зависит от сложившегося права обычая в этой части, а также от частоты контактов с лидером. Поскольку, когда речь идет о лидерстве, у членов команды нет «рабочего дня», а есть своя жизнь, свои личные и рабочие дела, то частота контактов с лидером зависит не только от него, но и от самих последователей. Поэтому при достаточно продолжительных перерывах в общении с лидером у

последователей появляется моральное право что-то «забыть рассказать».

Управление рекомендациями

Управление рекомендациями является рискованным, с этической точки зрения, управленческим механизмом, который легко может переходить в манипулятивное управление.

Что такое рекомендация? Я определяю рекомендацию как лишение другого человека права на незнание наилучшего, с некоторой точки зрения (правильного, приемлемого, единственно возможного и т. д.) пути или способа достижения цели, когда не достижение этой цели влечет за собой ответственность того, кому была дана рекомендация.

Понятно, что теоретически рекомендация – не приказ, который надо выполнять.

А кто несет ответственность в случае неудачного исхода следования рекомендации? Тот, кто рекомендовал, или тот, кому рекомендовали?

Ответ на этот вопрос не такой простой и однозначный. Например, в криминальной среде ответственность часто несет рекомендующий, а в цивилизованной субкультуре – тот, кто воспользовался рекомендацией.

А несет ли ответственность тот, кто рекомендацией не воспользовался?

Ответ на этот вопрос тоже неоднозначный. Здесь разница между криминальной средой и субкультурой стирается: и там, и там у проигнорировавшего рекомендацию могут быть неприятности, если ее содержание было в интересах рекомендующего.

Например, сегодня европейские банки рекомендуют своим частным клиентам не делать денежные переводы со своих личных счетов в

России на свои личные счета в Европе, хотя законом это не запрещено. Клиент понимает, что, если он не хочет неприятностей от европейских государственных органов, ему надо добровольно отказаться от пользования своим законным правом.

Понятно, что теоретически рекомендация – не приказ, который надо выполнять, и не совет, которого спрашивают, без обязательства ему следовать. Но разница между этими тремя понятиями легко может интерпретироваться с позиции силы в любую сторону. Лидер, который пользуется широкими возможностями этой интерпретации в угоду своим личным интересам, приобретает в глазах команды имидж манипулятора.

Делегирование

Как правило, когда мы говорим о лидерстве, делегирование имеет ситуативный характер. Члены команды помогают друг другу не в силу соподчинения, а «кто чем может» или просто «за компанию».

При наличии у некоторых членов команды достаточного опыта или личных ресурсов лидер может полноценно делегировать им определенные участки работы.

Нередко делегирование тому или иному члену команды ограничивается «делегированием» передать какую-то информацию другим ее членам, а иногда и только одному конкретному члену команды. В этом последнем случае содержится опасность неточной передачи – в том случае, если между этими членами имеют место отношения конкуренции за статус в группе или за «близость к телу», чего лидер часто не учитывает, путая «сущее с должным».

Администрирование

При перспективах перехода команды в статус формальной организации появляется и такой управленческий механизм, как администрирование, где в качестве поощрения и наказания выступают шансы на занятие той или иной позиции в будущей формальной структуре.

Ритуалы, закрепляющие роль лидера

Любая социальная роль, имеющая достаточно глубокую историю (а роль лидера – одна из самых древних социальных ролей), обростает и сопровождается ритуалами, которые облегчают ее узнаваемость, ее исполнение, и ее акцептирование социумом.

Вот основные ритуалы, сопровождающие и закрепляющие роль лидера.

Очередность приема пищи

В кругу своей команды лидер начинает кушать первым – подобно тому, как в семье глава семьи, будь то отец или мать, первым «подносит ложку ко рту», тем самым подавая знак разрешения приступить к трапезе всем остальным. (Кстати, в семье по этому признаку можно определить, кто хозяин в доме – муж или жена.) Также и в ресторане в чисто мужской компании лидер первым выбирает место за столом, первым делает заказ, если только не он сам является приглашающей стороной. Разумеется, в экстремальных ситуациях (война, долгое отсутствие пищи и т. п.) лидер, напротив, для поддержания духа команды иногда принимает пищу последним, но это – его решение!

Роль хозяина в любых контактах, независимо от того, кому принадлежала инициатива проведения встречи

Когда лидер является инициатором встречи с «чужими» ведомыми, отпавшими от его команды или, напротив, с потенциальными ее членами, а также другими людьми, уважающими его лидерскую позицию, то в этих переговорах он по умолчанию и вопреки принятой очередности играет роль «хозяина», а не «гостя», то есть имеет моральное право начать первым задавать вопросы партнеру по переговорам.

Лидер определяет социальную дистанцию

В частности, лидер первым предлагает форму обращения, – например, перейти на «ты», а менее воспитанный лидер просто переходит на «ты» в одностороннем порядке.

Лидер определяет индивидуальную физическую дистанцию в отношениях

Ведомый не приближается к лидеру на более короткую физическую дистанцию и не входит в так называемую личную зону лидера[2] без его разрешения, а лидер может себе это позволить.

Прикосновения

Ведомый не может прикасаться к лидеру по своей инициативе, а лидер вполне может позволить себе некоторые жесты прикосновения:

непринужденно похлопать ведомого по спине, положить руку на плечо в знак одобрения или поддержки, первым подать ведомому руку для рукопожатия т. д. Президент США Барак Обама, считая себя главным мировым лидером, во время своего визита на Кубу при фотографировании с кубинским лидером Раулем Кастро сделал движение, желая покровительственно положить свою руку Раулю на плечо. Но Рауль Кастро в воздухе перехватил его руку за запястье и поднял свою руку и руку Обамы вверх (что было запечатлено на кадрах фото- и видеосъемки), обозначая тем самым, что лидер нации здесь – он один, а Обама – лишь высокопоставленный американский чиновник.

Право поучать и давать оценки

Лидер может по собственной инициативе обучать и поучать ведомого, оценивать его действия и его самого, давать ему советы и рекомендации, а ведомый может лишь давать лидеру рекомендации и советы, причем только с его разрешения. Даже хвалить лидера можно с большой осторожностью. Любая похвала в скрытом виде содержит присвоение себе права «ставить оценки». А кто получил право оценивать, может давать сегодня высокую оценку, а завтра – низкую.

Многие мужья, не понимая этого, в начале супружеской жизни с удовольствием принимают похвалы от жены, тем самым давая ей право себя оценивать, и к тому моменту, когда через некоторое время жена перейдет от похвал к порицанию, право обычая оценивать мужа уже сложится, и пересматривать его будет поздно.

Женщины интуитивно более осторожны и стараются не давать мужу права себя оценивать, даже делать комплимент ее внешности (без ее молчаливого ожидания такового): ой, да я не выпалась, ой, да мне сделали плохую стрижку... Таким образом создается прецедент: муж,

пытаясь дать оценку жене, запросто может попасть впросак, так что лучше ему этим не заниматься...

Доминирование и победа в конфликтах априори

Поскольку у лидера не всегда бывает информационное преимущество перед ведомыми, то ритуал уступки лидеру как доминирующему делает слишком долгую дискуссию с ним, переходящую в спор, «неприличной», нарушающей ритуал.

Жесты покорности у нижестоящих

Здесь речь идет о невербальном поведении – позе, положении головы, выражении лица, а также об интонации, внимательном слушании и т. д.

Следование за вышестоящим, когда он движется прочь от группы

Если лидер, например, осматривает какой-то объект вместе со своей группой, то даже если он движется по случайному и не самому удачному маршруту, группа инстинктивно следует за ним. А если компетентный человек хочет направить группу в более целесообразную сторону, то он тактично приглашает лидера пройти именно туда – в отличие от экскурсовода, который предлагает

изменить маршрут, обращаясь не к лидеру, а ко всей группе сразу. Можно заметить, что в подобных ситуациях, когда молчаливый лидер спонтанно передвигается по открытому пространству туда-сюда, группа так же спонтанно следует за ним.

Территориальное расположение: лидер в центре группы

Будь это групповая фотография, общая беседа или рассаживание за большим столом, группа стремится расположиться так, чтобы лидер оказался в ее центре.

Поведенческое подражание лидеру

Когда лидер избирает какую-либо интонацию (уважительную, снисходительную, эмоциональную, недружественную и пр.) в общении с третьими лицами, то и другие члены группы склонны именно к такой интонации в общении с ними. Или когда группа движется гуськом за лидером, а он пожмет руку малозначительному лицу, приветствуя его, то, случается, все в группе один за другим, по цепочке пожимают руку этому человеку, явно неготовому к такому ритуалу.

Ритуалы, безусловно, помогают лидеру сохранять свою лидерскую позицию. Конечно, в разных командах складывается разная культура: в одних ритуалы строго поддерживаются, в других к ним менее обязательное отношение. По тому, как тот или иной член команды следует этим ритуалам, лидер может судить о степени его лояльности к

себе. Но иногда показная лояльность совпадает с фактической, иногда – нет.

Бывает так, что один из членов команды, имеющий имидж подлизы в глазах других ее членов, подчеркнуто соблюдает все тонкости ритуалов, и тогда другие члены команды, чтобы не быть похожими на него, намеренно отказываются строго соблюдать эти ритуалы.

Отказ от лидерства

Мы владеем только тем, от чего можем отказаться.

То, от чего мы не можем отказаться, владеет нами.

И лидерство – не исключение!

Надо уметь отказываться как от лидерства, так и от борьбы за лидерство.

Когда это уместно?

От лидерства следует отказываться или добровольно передавать его другому человеку, когда оно себя исчерпало в силу объективных обстоятельств. Это значительно лучше, чем вынужденная уступка лидерства под давлением этих самых обстоятельств.

От борьбы за лидерство следует добровольно отказываться в следующих случаях:

- ✓ когда в случае выигрыша от него больше хлопот, чем пользы;
- ✓ когда цена победы в борьбе за него явно превышает ценность выигрыша в этой борьбе (так называемая пиррова победа);
- ✓ когда вероятность выигрыша в этой борьбе близка к нулю.

В этом последнем случае, когда захватить лидерство в группе явно не удастся, советую вам не отчаиваться, а умерить свои амбиции до одного-двух человек ведомых, то есть стать лидером подгруппы в этой группе.

Человек, который в любом деле, в любой ситуации и в любой компании стремится непременно занять лидерскую позицию, может вызывать раздражение, жалость, а то и насмешки. Это явно не то, к чему вы стремитесь!

В заключение хочу отметить, что лидером – успешным лидером – может стать любой человек.

Желаю вам успехов!

Послесловие

Автор будет признателен читателям, которые бескорыстно пришлют ему отзыв на эту книгу, свои наблюдения, связанные с лидерством и отношениями между лидером и ведомыми, найденные ими социальные технологии, благодаря которым человек становится и остается лидером, а также любые конструктивные замечания по адресу school@tarassov.ee.

Автор почти уверен, что читатели, решившие поделиться своим опытом, непременно найдутся, и это позволит сделать следующее издание этой книги более полным и содержательным.

До новых очных и заочных встреч, уважаемые, а то и дорогие читатели!

Об авторе

Владимир Константинович Тарасов – известный социальный технолог, бизнес-тренер, автор и разработчик уникальных обучающих и оценочных технологий, популярных и получивших широкое распространение в России и других странах деловых игр и тренингов, автор концепции «Бизнес-лагерь» (1984), «Управленческий поединок» (1986) и др. Автор ряда книг по менеджменту, в том числе бестселлеров «Технология жизни: Книга для героев» (1992), «Искусство управленческой борьбы» (1998), «Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим» (2006), «Философские рассказы для детей от 6 до 60 лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни» (2014). Основатель и руководитель Таллиннской школы менеджеров (основана в 1984 в Таллинне, Эстония). Член Союза писателей Северной Америки.

Родился в России. Учился в Ленинградском университете. Окончил Тартуский государственный университет (Эстония) по специальности «теоретическая физика».

1967 год. Опубликовал первую научную работу в области социальной технологии, посвященную приемам уговаривания, в сборнике материалов Конференции ленинградских психологов.

1973 год. Разработал новый метод идентификации личности – по деловым характеристикам, на основании которого создал Систему автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС), получившую широкое распространение в Советском Союзе, благодаря чему стал известен среди специалистов по управлению.

1982 год. В издательстве «Валгус» (Таллинн) вышла в свет первая книга Владимира Тарасова «Система автоматизированной аттестации

руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии».

15 января 1984 года стартовал первый бизнес-курс и большая деловая игра с использованием игровой валюты «вийтна», имевших реальное товарное покрытие. Тем самым начала свою деятельность первая в Советском Союзе школа бизнеса – Таллиннская школа менеджеров.

12 апреля 1985 года официально зарегистрирована «Таллиннская школа молодых руководителей (менеджеров)». Это событие создало прецедент, после которого слово «менеджер» официально вошло в обращение на территории Советского Союза без негативной политической окраски.

1985–1988 годы. Проводил в различных городах Советского Союза городские и отраслевые конкурсы по отбору резерва на выдвижение на должности первых руководителей.

Весна 1986 года. В зале Таллиннского дома рационализаторов и изобретателей провел первый управленческий поединок в версии с двумя судейскими коллегиями. Поединок проводился стоя на сцене. Так началась история управленческих поединков, ставших самым популярным управленческим тренингом в России, Украине, Беларуси, Казахстане и Молдове.

Лето 1986 года. В газете «Молодежь Эстонии» вышла статья Г. Медведева с грозным названием «Школа бизнеса» (в негативном смысле). После выхода этой статьи Владимир Тарасов в тот же день был уволен с основной работы.

1986–1987 годы. Владимир Тарасов был вынужден покинуть Эстонию и работал на Сахалине, обучая рыбаков искусству управления.

1987–1988 годы. Преподавал менеджмент комсомольским лидерам в Молодежном центре «Олимпиец» ЦК ВЛКСМ (Химки).

1987–1989 годы. Проводил широкую подготовку организаторов производства и кооператоров. Открылись тринадцать отделений

Таллиннской школы менеджеров в различных городах Советского Союза.

Осень 1989 года. Провел крупномасштабный социально-технологический эксперимент, не имеющий аналогов в мире, – Бизнес-лагерь Владимира Тарасова © в Бердянске, в котором в течение 50 дней около 500 человек прожили «вторую жизнь» в семи игровых государствах и который изменил дальнейшую жизнь практически всех его участников. В Ленинградском отделении издательства «Машиностроение» тиражом 90 тысяч экземпляров вышла в свет книга Владимир Тарасова «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров». Отдельные главы из этой книги публикуются в 1990–1991 годах в США, в том числе в издании Гарвардского университета.

1991 год. В Хабаровске один из выпускников Таллиннской школы менеджеров Сергей Хомченко открыл Школу управления имени Владимира Тарасова, которой руководит и по сей день.

1992 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Технология жизни: книга для героев», ставшая классикой и выдержавшая более 10 переизданий.

1993–1999 годы. При Таллиннской школе менеджеров был открыт Менеджмент-колледж (вечерняя форма обучения), затем реорганизованный в Менеджмент-гимназию Таллиннской школы менеджеров (дневная форма обучения), ученики которой получали одновременно два образования: общее среднее и среднее специальное в области менеджмента.

1998 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы». Книга выдержала более 10 переизданий и стала классикой деловой литературы.

2001 год. Разработал и применил обучающую технологию «Экспресс-поединок».

2001 год. По инициативе Таллиннской школы менеджеров учениками Школы в России была создана Межрегиональная общественная

организация «Федерация управленческой борьбы», которую организовали Олег Вислов и Дмитрий Удалов. Федерацию возглавил Олег Вислов; сейчас в нее входят более 30 региональных отделений от Калининграда до Владивостока. Федерация регулярно проводит региональные Чемпионаты по управленческой борьбе по авторской технологии Владимира Тарасова. С 2008 года ежегодно проводится Чемпионат России по управленческой борьбе.

Весна 2002 года. В Таллинне вышли в свет книги Владимира Тарасова «Философские рассказы для детей. Рисунки Насти Тарасовой» и «Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах», впоследствии неоднократно переиздававшиеся.

2004 год. Владимир Тарасов возглавил десятку лучших бизнес-тренеров России по версии журнала «Секрет фирмы».

2005 год. Вышла в свет книга «Полководец», первое художественное произведение Владимира Тарасова, написанное в форме сказки-притчи.

2006 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим».

2008 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Русские уроки японских коанов».

2009 год. Впервые опубликованы аудиозаписи авторских семинаров Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы», «Персональное управленческое искусство», «Восемь ступеней управленческого искусства» и «Управление по Макиавелли», а также аудиоверсии книг «Полководец» и «Технология жизни: книга для героев» в исполнении автора.

Май 2011 года. Владимир Тарасов провел 2 семинара на английском языке в Университете Notre Dame (США) – «The Art of Management Fighting» для профессорско-преподавательского состава Университета и «The Art of Management Fighting. Methods for Negotiations» для слушателей курса Executive MBA.

Август 2011 года. В Самаре состоялся Первый Чемпионат России по быстрой управленческой борьбе «Экспресс-поединок».

2012 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Философские рассказы для детей от 6 до 60 лет» с поэтическим сборником «Опыт обычной жизни», впоследствии дополненная сборником рассказов «Романтические истории».

2014 год. Открылась онлайн-школа Владимира Тарасова, проходят вебинары и видеоуроки Владимира Тарасова.

1 января 2015 года стартовал первый 10-месячный онлайн-курс Владимира Тарасова «Персональное управленческое искусство», который за первые полгода прошли более 1000 слушателей из разных стран. Каждые три месяца проводится новый набор и начинается обучение новый поток слушателей.

2016 год. Владимир Тарасов занимает первое место в рейтинге лучших бизнес-тренеров России по версии компании SEReputation как наиболее признанный бизнес-эксперт России и стран бывшего СССР.

8 мая 2016 года в Минске состоялась первая международная научно-практическая конференция «Опыт успешного использования технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни». Сборник докладов конференции вышел в свет в 2017 году под названием «Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни».

2017 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Социальная технология в вопросах и ответах».

Подробная информация о Таллиннской школе менеджеров и курсах Владимира Тарасова – на сайте www.tarassov.ru.

Примечания

1

Басня «Кот и Повар». В басне вернувшийся в поварню повар обнаруживает, что его кот съел пирог и принялся за жаркое, но вместо решительных мер читает коту нравоучения, во время которых кот доедает остатки жаркого. Басня известна другим крылатым выражением – «А Васька слушает, да ест». – Прим. ред.

[Вернуться](#)

2

Специалисты по невербальному общению (языку жестов и телодвижений) обычно выделяют 4 пространственные зоны на разном расстоянии от тела человека (в разных культурах размеры этих зон различны; далее приводятся средние размеры зон для коренного населения большинства развитых западных стран):

1. интимную (до 0,5 м от тела человека; сюда могут проникнуть только те, кто находится в тесном эмоциональном контакте с человеком – близкие родственники, возлюбленные, близкие друзья);
2. личную (от 0,5 до 1,2 м; на таком расстоянии люди обычно держатся во время общения на различных мероприятиях, от вечеринок до официальных приемов);

3. социальную (от 1,2 до 3,5 м; на таком расстоянии люди предпочитают держаться в обычных ситуациях во время общения с посторонними людьми, с которыми еще не очень хорошо знакомы);

4. общественную (более 3,5 м; на таком расстоянии удобнее всего находиться по отношению к большой группе людей, обращаясь к ним). – Прим. ред.

[Вернуться](#)